

TARTU ÜLIKOOLI VILJANDI KULTUURIAKADEEMIA

Kultuurhariduse osakond

Huvijuht- loovtegevuse õpetaja õppekava

Airi Parv

**NOORSOOTÖÖ STRUKTUURI MUUDATUSTE
JUHTIMINE HALDUSREFORMI JÄRGSES KOHALIKUS
OMAVALITSUSES**

Lõputöö

Juhendaja: Lii Araste, MA

Kogukonnatöö lektor

Kaitsmisele lubatud:.....

(Juhendaja allkiri)

Viljandi 2018

SISUKORD

SISUKORD	2
SISSEJUHATUS	4
1. NOORSOOTÖÖ KORRALDUS EESTIS	6
1.1 Noorsootöö strateegiline planeerimine	6
2. NOORSOOTÖÖ KORRALDUS HALDUSREFORMI JÄRGSES KOHALIKUS OMAAVALITSUSES	9
3. MUUTUSTE JUHTIMISE PROTSESS.....	11
3.1 Muutuste juhtimise mudelid	13
4. MUUTUSTE PROTSESSI EESTVEDAMISE OLEMUS JA EESTVEDAJA ROLL ..	16
4.1 Eestvedaja roll avaliku sektori organisatsiooni muutuste protsessis	17
5. METOODIKA	19
5.1 Valim	19
5.2 Andmete kogumise meetod ja protseduurid	20
5.3 Analüüsimeetod	20
6. TULEMUSED	22
6.1 Sulatamise faas	22
6.1.1 Muutuste protsessi planeerimise etapp	26
6.1.1.1 Eestvedamise rollid muutuse planeerimise protsessi etapis	28
6.1.2 Muutuste protsessi võimaldamise etapp	30
6.1.2.1 Eestvedamise rollid muutuste protsessi võimaldamise etapis	31
6.2 Muutumise faas.....	34
6.2.1 Muutuse protsessi rakendamise etapp.....	34
6.2.1.1 Eestvedamise roll muutuste protsessi rakendamise etapis.....	35
6.3 Kinnitamise faas	37
6.3.1 Muutuste protsessi motiveerimise etapp.....	38

KOKKUVÕTE	39
KASUTATUD ALLIKAD	41
LISAD.....	46
Lisa 1. Intervjuu kavand	46
SUMMARY	49
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	51

SISSEJUHATUS

Noorsootöö keskuse direktor (Schlummer) selgitab, et omavalitsused on aastatega teinud pingutusi noorsootöö kvaliteedi ja võimaluste avardamiseks, kuid Eesti Noorsootöö Keskuse poolt läbi viidud analüüs näitas, et nii mitmeski kohas saaks veelgi paremini, kui omavalitsused seljad kokku paneks ning riik abi ja jõuga lähemale tuleks.

Praeguseks hetkeks ongi jõustunud haldusreformi seadus, mille eesmärk on toetada kohalike omavalitsuse üksuste võimekuse kasvu kvaliteetsete avalike teenuste pakkumisel, piirkonna arengueelduste kasutamisel, konkurentsivõime suurendamise ja ühtlasema piirkondliku arengu tagamisel (Haldusreformi seadus, § 1, punkt 2), mis käib ka noortevaldkonna kohta. Teisisõnu tuleb liituvates omavalitsustes hakata toimima ühiselt ja noortevaldkonna arendamises oodatakse rollivõttu noorsootöötajatelt, „mis eeldab head teadlikkust (ja teadlikkus omakorda eeldab huvi, motivatsiooni end kurssi viia ja kursis hoida...) valdkonna arengutest nii Eestis kui ka laiemalt“ (Enn 2013, lk 30).

2018 (Parv) jaanuaris valmis seminaritöö, milles uurisin ühe kohaliku omavalitsuse noorsootöö strateegilist planeerimist haldusreformi eelses protsessis ja selgus, et ühinemine on tekitanud viie liitunud omavalitsuse noorsootöö korraldamises segadust. Liitunud vallas on noorsootöö strateegiline planeerimine kaootiline, sest noorsootöötajatel puudub selge visioon ja arusaam ühise noorsootöö eesmärkidest ja olulistest arengusuundadest.

Seega on haldusreformi käigus loodud ühisvallad olukorras, kus keegi peab hakkama noorsootööd koordineerima ja korraldama, kandma võtmerolli (kaasatud on liituvate valdade noorsootöötajad), kuid see on asetanud noorsootöötajad ebakindlasse positsiooni. Seminaritöö tulemused (Parv 2018) näitasid, et vaatlusaluses vallas lasub vastutus strateegilise planeerimise eest noorsootöötajal, kellel puudub formaalne mandaat ja kes põhitöö kõrvalt noorsootöö arendustegevustega tegelemiseks aega leiaks. Tuginedes ühe valla põhjal selgunud tulemustele, on omavalitsused muutuste käigus fakti ees, et noorsootöö kujunemise ja arengu süsteem on justkui segi paisatud ning pole alust kindlalt väita, et kohalikul tasandil noorsootöö eesmärgid, tegevused ja vahendid strateegiliselt planeeritud on. Ollakse protsessis, mille käigus tuleb luua uued strateegilised dokumendid, sest organisatsioonide struktuur ja korraldus on muutunud/muutmas.

Teisisõnu on haldusreform tinginud olukorra, kus senisest enam tuleb noorsootöötajate tähelepanu pöörata valdkonna arendaja tegevusele, sest on küll loodud võimalusi noorte

kaasamiseks ja uuteks osalusvõimalusteks, kuid haldusreformi valguses vajab suuremat tähelepanu noorsootöö mõtestatud korraldus.

Käesolev lõputöö võtab vaatluse alla noorsootöö struktuuri planeerimise protsessi eestvedaja rollist lähtuvalt kahes haldusreformi järgses Viljandimaa omavalitsuses. Vabariigi valitsuse poolt loodud vajadus liitumise järele pani omavalitsused fakti ette, et tuleb hakata koos toimetama, planeerima ja korraldama ning minu töö tulemused aitavad välja selgitada, mismoodi on välja kujunenud eestvedaja ning kuidas juhitakse struktuuri muudatusi.

Töö uurimisprobleemiks on: kuidas juhitakse noorsootöö struktuuri muudatusi haldusreformi järgses kohalikus omavalitsuses?

Sellest tulenevalt on minu lõputöö eesmärgiks selgitada välja noorsootöö struktuuri muudatuste juhtimise protsess haldusreformi järgses Viljandi ja Mulgi vallas tuginedes „Eestvedamise roll muutuste juhtimisel“ mudelile

Eesmärgist tulenevalt olen sõnastanud järgnevad uurimisküsimused:

- Missugust rolli näevad otsustajad endal noorsootöö struktuurimuudatuste juhtimisel?
- Missugust rolli näevad otsustajad endal uue valla noorsootöö korraldamisel/koordineerimisel?
- Missuguses „eestvedamise roll muutuste juhtimisel“ mudeli muutuste juhtimise etapis ollakse?

Uurimise läbiviimiseks kasutasin kvalitatiivset uurimismeetodit ning lähtuvalt uurimisprobleemist, eesmärgist ja uurimisküsimustest tuginesin andmete analüüsimisel kvalitatiivse uurimismeetodi ja Charmaz'i (2006) kirjeldatud andmete analüüsi meetoditele. Transkribeerisin ja kodeerisin andmed, tõstsin mitmel korral abstraktsioonitaset, moodustasin koodipuu ehk teisisõnu teostasin kvalitatiivse sisuanalüüsi. Andmete kogumiseks viisin läbi kaheksa poolstruktureeritud intervjuud Viljandi ja Mulgi valla noorsootöö eest vastutavate spetsialistidega.

Lõputöö koosneb kuuest peatükist, mille moodustavad teoreetiline raamistik, metoodika ja tulemused. Esimeses peatükis annan ülevaate Noorsootöö korraldusest Eestis. Millele järgneb olukorra selgitus haldusreformi järgses omavalitsuses, muutuste juhtimise ja eestvedamise rolli teoreetiline seletus. Töö viiendas peatükis põhjendan uurimismeetodi valikut ja selgitan, kuidas koostas in uurimuse valimi ning teostas in andmete analüüsi. Kuuendas peatükis kirjeldan, arutlen ja analüüsin uurimuse käigus saadud tulemusi.

NOORSOOTÖÖ KORRALDUS EESTIS

Praeguses vormis toimiv noorsootöö on suuresti saanud alguse 1990. aastatel, kui Eesti taastas riikliku iseseisvuse ja noorte initsiatiivi peeti väga tähtsaks. Riigi taasiseseisvumise järel hakati vastu võtma noorsootöö korraldamisega seotud seadusi, mille rakendamiseks kutsuti ellu mitmesuguseid noorsootöö institutsioone ja aastal 1999 alustas noorsootööd korraldava asutusena peale noorsootöö seaduse vastuvõtmist tegevust Haridus- ja Teadusministeeriumi (HTM) hallatav riiklik noorsootöö asutus Eesti Noorsootöö Keskus (ENTK). (Taru, Pilve, Kaasik 2013, lk 139-141)

Tänini vastutab õigusloome ja strateegilise planeerimisega seotud materjalide olemasolu eest riiklikul tasandil Haridus- ja Teadusministeerium ning noorsootöö korraldamist koordineerib Eesti Noorsootöö Keskus (Schlümmer 2013, lk 98; Noorsootöö seadus § 6). Seega on aastakümnete jooksul säilinud noorsootöö katusorganisatsioon, mis on riigi ja kohaliku omavalitsuse noorsootöötajate vahelülis, toetades kohalike omavalitsusi noorsootöö elluviimisel.

Just kohalikul omavalitsusel lasub vastutus noorsootöö korralduse eest oma haldusterritoriaalsetes piirides (Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus § 6). Peale Nõukogude Liidust vabanemist sai kohalikel omavalitsustel seadusest tulenevalt kohustuseks korraldada noorsootööd oma territooriumil. Kui esialgu poldud huvitatud noorte vaba aja sisustamise kohustuse võtmisest (Taru, Pilve, Kaasik 2013, lk 141), siis 21. sajandi esimese kümnendi lõpupoole on hakanud kohaliku tasandi noorsootöö hõlmama noorsootöö tegevusi mahukamalt ja valdkonda hinnatakse üha enam.

Praeguseks hetkeks on ENTK direktor Edgar Schlümmer'i (2013) sõnul noorsootööst aastakümnete jooksul kujunenud valdkond, kus tegutsetakse selgesti määratletud õigusruumis, kus eesmärgid, tegevus ja vahendid on strateegiliselt planeeritud. Seega saame täna väita, et Eestis on noorsootöö reguleeritud valdkonna seaduse tasandil ja muutumas teiste ühiskondlike valdkondade kõrval võrdväärseks.

1.1 Noorsootöö strateegiline planeerimine

Eesti noorsootöö kui valdkonna sihikindlale arendamisele viitab suunisdokumentide olemasolu nii Euroopa kui ka Eesti tasandil (Schlümmer 2013; Talur 2010, lk 20). On seadused, mis kirjeldavad ainult üldist raamistikku, toimeala ja korraldust ja lisaks sellele suunavad iga valdkonna pikemaajalist arengut tavaliselt ka mitmesugused Riigikogus,

valitsuses või eri ametkondades kinnitatud) strateegiad, arengukavad, kontseptsioonid, tegevussuunad jms (Schlummer 2013, lk 98).

Hoolimata riiklikest dokumentidest, mis tuginevad Euroopa suunisdokumentidele, on kohaliku omavalitsuse pädevuses haldusterritooriumil teostatav noorsootöö (Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus §6). Kuidas, kelle poolt ja missugustest dokumentidest lähtuvalt on noorsootöö korraldatud erinevates piirkondades, on erisugune, sest kohati on noorsootöö korraldus omavalitsustes avaliku sektori hallati ja kohati antud lepinguga kolmandale sektorile. 2016 aastal alanud haldusreformi muudatuste läbirääkimise kontekstis kujunes KOV-i ja noorsootöötajate rolliks planeerida, edendada ja arendada uue valla noorsootööd. Kohaliku omavalitsuse tasandil on noorsootöö korraldamise ülesanded delegeeritud enamasti vähemalt ühele kohaliku omavalitsuse ametnikule, noorsootöö vahetuks korraldamiseks on asutatud huvikoole, avatud noortekeskusi; on olemas noorsootöölase teenuse pakkumise lepingud (Araste 2014).

Eestis noorsootöö juhtivaks struktuuriks on aastaid peetud noortekeskusi. Põhjus tuleneb 2001. aastal Eesti noorsootöö kontseptsioonis fikseeritud asjaolust, et „Noorsootöö korraldamise põhistruktuuriks on/peab saama avatud noortekeskus, nii nagu haridussüsteemi keskne institutsioon on kool. Avatud Noortekeskus on koht, kus võivad vabatahtlikkuse alusel käia kõik noored ja mis on ümbruskonna noorsootöö korraldamise keskus.“ (Haridusministeerium 2001, lk 10) 2006 aastal vastu võetud üleriigiline noorsootöö strateegia tõdeb veelgi ühesemalt: „Noortekeskused on peamised noorsootöö teostajad“ (Haridus- ja teadusministeerium 2006, lk 23). 2000ndatel aastatel mõeldi ja toimetati tõepoolest nii, et noorsootöö korraldus anti noortekeskuste teostada, ent juba aastast 2006 on hakatud enam rääkima noorsootööst kui tervikust ning Noorsootöö strateegias 2006-2013 (Eesti Noorsootöö strateegia 2006-2013, lk 15) võeti kasutusele mõiste lõimitud noortepoliitika. Tänapäevases noortevaldkonna arengukavas (Noortevaldkonna arengukava 2014-2020, lk 7) lähtutakse Eesti noortepoliitika põhimõtetest, mille kohaselt tuleb saavutada koosmõju, st püüelda erinevate valdkondade ja teadmiste kasutamise kaudu suurima ühise mõju saavutamise poole.

Praeguseks hetkeks on noortevaldkonna tegeliku kujundamise põhiraskus Eestis seatud kohalikele omavalitsustele. Neid nähakse noorsootöö reaalse korraldajana, kes sätestavad seejuures noorsootöö prioriteedid oma arengukavas ning planeerivad nende teostamiseks vajalikud eelarvevahendid oma eelarves. Samuti on nende ülesandeks luua tingimused kolmanda sektori kaasamiseks noorsootöö planeerimisse ja korraldamisse piirkondlikul

tasemel, sest kohati on delegeeritud noorsootöö teenus avatud sektorile, lähtudes nende valmisolekust. Kõige muu kõrval kuulub kohaliku omavalitsuse ülesannete hulka ka järelvalve korraldamine eelarvest eraldatud vahendite kasutamise üle. (Eesti Noorsoo Instituut, Reitav, Krussell 2008, lk 7) Tänapäevaks on seega noorsootöö erinevad tegevusvaldkonnad lõimitud ning nende planeerimise ja koordineerimise vastutus KOV-i ülesandeks seatud, mis ühinenud omavalitsustes on tõsiseks väljakutseks.

2. NOORSOOTÖÖ KORRALDUS HALDUSREFORMI JÄRGSES KOHALIKUS OMAVALITSUSES

1. jaanuar 2018 jõustus ametlikult seadus, mis muutis valdade ja linnade haldusterritoriaalseid korraldusi, mis läbi on vallad ühinenud. „Selle tulemusena peavad kohalikud omavalitsuse üksused olema võimelised iseseisvalt korraldama ja juhtima kohalikku elu ning täitma seadusest tulenevaid ülesandeid.“ (Haldusreformi seadus 2016, §1) Kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest tulenevalt (2016, § 6) jääb endiselt omavalitsusüksuse ülesandeks korraldada vallas või linnas /.../ noorsootööd /.../ kui need ei ole seadusega antud kellegi teise täita. Seega jääb seadusest tulenev ülesanne samaks, kuid oma olemuselt, mahult ja sisult muutub, sest nüüd tuleb noorsootööd korraldada varasemast palju suuremal territooriumil, mis hõlmab ka enam noorsootööd puudutavaid asutusi, organisatsioone ja inimesi. Mis tähendab seda, et oluline on noorsootöö struktuuri ümberkonstrueerimine.

“Organisatsiooni struktuur peegeldab viisi, kuidas organisatsioonis on korraldatud kaks peamist protsessi: tööjaotus ja koordineerimine. Tööjaotus ja koordineerimine määravad, kuidas ülesanded organisatsioonis jaotatakse, kes kellele raporteerib ning kuidas formaalsed koordineerimismehhanismid toimivad.“ (Kiisla 2012, lk 38) Struktuur määrab ka töö, selle sisu ja vastutuse (*samas* 2012, lk 38) ning sealt edasi ka töötajate tasustamise ja motivatsioonisüsteemi lähtekohad (NetEkspert). Selguse huvides on oluline planeerida organisatsiooni struktuur ning ametliku suhtluse, võimu ja vastutuse süsteem, sest see on osa organisatsiooni kujundamise ja kavandamise protsessist (Vadi 2004, lk 272).

2018 aasta jaanuarist moodustusid ametlikult uued omavalitsusüksused, mis tähendab, et senised kohalikud arengukavad ja muud dokumendid tuleb uuesti luua, et tekkinud haldusüksustel toimiks tasakaalustatud ja läbimõeldud tegevus. Liitumine tähendab seda, et rahastus uues vallas toimuvateks tegevusteks tuleb ühisest eelarvest, toetus ja otsustuslik pool ühiselt volikogult. Seetõttu on liitunud valdade noorsootöötajatel oluline luua koostööna ühine arengu- ja tegevuskava ning mõelda, mida ja kuidas soovitakse saavutada, sest kirjapandust lähtuvalt planeeritakse ja antakse raha tähtsamate suundade, ülesannete ja tegevuste elluviimiseks. Praegusel hetkel on selles olukorras väga paljud omavalitsused ning kindlamalt läheb neil omavalitsustel, kus erialaspetsialistid koostööd teevad, ühiselt tulevikule mõtlejad ja seda strateegiliselt planeerivad. Nagu selgus minu seminaritööst

(Parv 2018) ühe valla näitel, on haldusreformi käigus liitunud vallas loodud küll meeskond, kuid valitseb ebaselgus juriidilises raamistikus, noorsootöö huvigrupid on määratlemata ja planeerimistöö kesse on strateegilise planeerimise asemel vaid noortekeskuste igapäevatöö korraldamisel.

Seminaritöö käigus (Parv 2018) selgus, et liitumisprotsessi käigus oli noorsootöötajate jaoks ebaselge siht ja suund, mida oma tööga tahetakse saavutada ning seetõttu pole noorsootöötajatel ühist arusaama selles osas, mida saab ja peab planeerima. Kohati ei näe noorsootöötajad endal vastutust noorsootöö toimimise ja planeerimise protsessis ja vastutatav roll on jäetud juhi kanda, millest tulenevalt jääb strateegiline planeerimine ühekülgses. Selgus, et omavalitsuses puudub arusaam, kes peaks võtma liidrirolli ning mitteformaalselt kujunes juht, kellele on justkui määratud vastutaja ja liidri roll, sest tal on kõige enam kompetentsi ja kogemust noorsootöö valdkonnas, kuid formaalsed volitused tal siiski puuduvad. „Niisugune keskkonna ebakindluse kasv ja ebamäärasus nõuab selles tegutsevatelt osapooltelt strateegilisemat mõtlemist ja käitumist kui varem“ (Rahandusministeerium 2006, lk 6). Kuna haldusreformi käigus toimus omavalitsuse kiire kasv, geograafiline laienemine, siis tuleb muuta organisatsiooni ülesehitust, sest vana struktuur võib saada takistuseks kiirele arengule (Leimann, Skärvad, Teder 2003, lk 257).

3. MUUTUSTE JUHTIMISE PROTSESS

Yukl (2010) järgi on igale organisatsioonile omased mingisugused ülesanded, mis aitavad saavutada organisatsiooni eesmärki. Selleks, et eesmärkideni jõuda, on vaja inimesi, kellel oleks vajalikud oskused ja võimed organisatsiooni suunata. Tahtlikult inimesi ja struktuure mõjutades või suunates, on võimalik grupis või organisatsioonis lihtsustada tegevusi ja omavahelisi suhteid ning seda protsessi peetakse juhtimiseks. (Kordziejonek 2016, lk 9 järgi) Juhtimine on oluline seetõttu, et muutused on organisatsioonis paratamatud, need on tingitud nii sisesest kui ka välisest keskkonnast ja käivad üheskoos organisatsiooni arenguga. Tulemaks toime organisatsiooni muutustega, on oluline, et neid osataks juhtida. (Belias, Koustelios 2014)

Moran ja Brightmann (2000) ütlevad, et muutuste juhtimise käigus muudetakse organisatsiooni suunda, struktuuri ja suutlikkust, et kohaneda pidevalt muutuvatele vajadustele (Kordziejonek 2016, lk 9 järgi). Seepärast on oluline, et organisatsioonid oleksid võimelised määrama oma tulevikku ning arendama oskusi, et eesmärkideni jõuda (By 2005). Keskkond, milles noorteühendused töötavad, on pidevas arengus, kuna sagedasti toimub liikmete arvu ja/või tausta muutumine, valitseb ressursside puudulikkus, halb personalipraktika ja suuna puudumine organisatsiooni tegevustes või programmis, seetõttu on pea võimatu rääkida stabiilsusest ning need enamlevinud probleemid näitavad selgelt planeerimise vajalikkust. (Bowyer, Murphy, Bortini ja Garcia 2000, lk 73). Igasugune muudatus kutsub inimestes esile hirme ja ebakindlust ning raske on organisatsiooni muutuma panna kui inimesed ei näe muutusteks põhjust; ei usu, et see on põhjendatud ega aktsepteeri seda vajalikul määral (*Samas*, lk 39). Seetõttu on oluline muudatuste juhtimise protsess, mille käigus organisatsiooni liikmed toetaks kogu protsessi, mitte vaid muutust (Armenakis ja Bedeian 1999, lk 303-304) ja seepärast hõlmab muutuste juhtimine Moran ja Brightmani (2000) järgi ka inimeste juhtimist, sisaldades motiveerimist, suunamist ja suhtlemist (Kordziejonek 2016, lk 9 järgi).

Muutuste juhtimise kontekstis räägitakse peamiselt kahest erinevast muutuse liigist: planeeritud või planeerimata muutus. Garvin (1998) põhjal vaadatakse planeeritud muutust kui protsessi, sest tegevuste järgnevus, mida läbitakse, võimaldab organisatsioonil liikuda ühest olekust teise (Kordziejonek 2016, lk 9 järgi). Planeeritud muutuste teostaja tegutseb spetsiaalselt ja sihikindlalt ning Liebhart ja Lorenzo (2010) alusel määrab otsustaja vajaduse muutumiseks alles siis, kui on analüüsitud põhjalikult organisatsiooni keskkonda

puudutavaid takistusi ja edufaktorid (Vadi 2004, lk 301-302; Kordziejonek 2016, lk 9 järgi). Olulist rolli planeeritud muutuste edukuses mängivad ka muutuste teostaja ja muutustes osalevate inimeste omadused (Vadi 2004, lk 301-302).

Planeerimata muutused on isetekkiavad, need pole ette planeeritud ja võivad organisatsiooni esile kerkida täiesti ootamatult ning neil puudub identifitseeriv teostaja (Vadi 2004, lk 301-302; Liu 2009). Planeerimata muutuste teoorias vaadatakse muutust kui protsessi, mis areneb organisatsioonis läbi arvukate suhete muutumise ning sellist lähenemist nimetatakse organisatsioonis õppe- ja arenemisprotsessiks (By 2005).

Nii planeeritud kui ka planeerimata muutuste mõjutegurid võivad Steers'i ja Black'i (1994) järgi olla organisatsioonivälised või -sised. „Välisest keskkonnast avaldavad survet majanduse ja turgude, tehnoloogilised, poliitilised, seaduste ja ressursside võimaluste muutused. Sisemise tegurina võib vaadelda muutusi töötajate eesmärkides, töö iseloomus, organisatsiooni struktuuris, organisatsiooni kultuuris ja organisatsiooni eesmärkides.“ (Vadi 2004, lk 301 järgi) Kui vaadata noorsootöö valdkonna muutusi haldusreformi järgses kohalikus omavalitsuses, näeme, et need võiksid vabalt olla mõjutatud nii sisestest kui ka välistest muutustest. Haldusreformi näol on tegemist Vabariigi Valitsuse poolt algatatud ühinemisega, ehk tõuge liitumiseks tuli väliskeskkonnast, mille käigus pidid liituma kõik omavalitsused, kus elanikke vähem kui viis tuhat (Haldusreformi seadus 2016, § 3). Samas sisekeskkonnast sõltub ikkagi see, millised saavad olema uute valdade töötajate eesmärgid, töö iseloom, organisatsiooni struktuur, kultuur jne. Gerloff'i (1985) alusel „organisatsiooni muutus on seotud nelja teguriga: inimesed, struktuur, tehnoloogia ja ülesanne“ (Vadi 2004, lk 302 järgi).

Ackerman (1986) selgitab, et organisatsioonis toimuvate muutuste erinevatest ulatustest tulenevalt võib esile tuua kolme tüüpi muutusi: *Areng* seisneb olemasolevate nähtuste parandamises. *Üleminek* ehk *reorganiseerimine*, mille käigus saavutatakse uus, kuid tavaliselt prognoositav seisund. *Üleminekuna* võib käsitleda organisatsioonide ühinemist, uute teenuste juurutamist, muutusi tehnoloogias jne. *Üleminek* toimub aeglasemalt, sest hõlmab erinevaid muutuste astmeid, protsess on tavaliselt hästi kontrollitav. *Ümberkujundamise* muutuse vormis muutuvad kas organisatsiooni missioon, kultuur või juhtimine. (Vadi 2004, lk 303 järgi)

Haldusreform tuli see läbi viia väiksemates kui viie tuhande elanikuga omavalitsustes (Haldusreformi seadus § 3), mis läbi jõutakse vanast seisundist läbi ülemineku seisundi uude

seisundisse ning seetõttu saab antud töö kontekstis käsitleda muutust kui üleminekut ehk reorganiseerimist. Et noorsootöö korraldus on kohaliku omavalitsuse ehk avaliku sektori vastutusalas, siis tuleb arvestada, et olemuselt on see erasektorist erinev (Cunningham, Kempling 2009, lk 330). Morgan (1996) järgi kuuluvad avaliku sektori asutused bürokraatliku organisatsiooni struktuuri, mis sisaldab endas spetsialiseeritust, kindlat rutiini ja hierarhiat (Van der Voet 2013, lk 3-4 järgi). Sellest olenemata on avaliku sektori organisatsioonides oluline roll tsentraliseeritusel ja formaalsusel (Van der Voet 2013). Aiken ja Hage (1986) järgi näitab tsentraliseeritus avalikus sektori organisatsioonides kui palju saavad liikmed osaleda otsuste vastuvõtmises (Van der Voet 2013, lk 4 järgi). Avaliku sektori formaalsus avaldub Hall (1996) põhjal organisatsiooni kirjalikes dokumentides, tööjuhendites ning muudes eeskirjades (*samas*, lk 4 järgi). Avaliku sektori muudatustega kaasnevad läbirääkimised, vaidlused ja konsensuse leidmised, mis on olulised, sest protsessiga on seotud palju osapooli, kellel on erinevad huvid (Cunningham, Kempling 2009, lk 338).

3.1 Muutuste juhtimise mudelid

Organisatsiooni eduka muutuste rakendamiseks on loodud mitmesuguseid teoreetilisi lähenemisi ja mudeleid. (Brisson ja Banks 2009) Populaarseima muutuste juhtimise mudeli loojaks on John P. Kotter, kes lähtus äri- ja teadustööst saadud kogemustel. Kuigi mudelil puuduvad kindlad teaduslikud alused, sai sellest üks muutuste juhtimise valdkonna alustala. Kotter (1996) eesmärgiks oli luua mudel, mis võimaldaks toime tulla suurte ja keeruliste muudatustega. Olenemata sellest pole mudel alati universaalne ja vajab kohaldamist vastavalt organisatsioonile (Appelbaum, Habashy, Maloj ja Shagiq 2012, lk 765).

Kotter (1996) järgi tuleb muudatuste käigus läbida etapid, millest iga etapp on tähtis ja aeganõudev (Türk 2001, lk 43 järgi). Liidrid vastutavad organisatsiooni juhtimise eest läbi muudatuste protsessi ning peavad pöörama tähelepanu kaheksale etapile (*samas*, lk 43 järgi; Appelbaum jt 2012, lk 765 järgi):

- Teha kindlaks muutuste vajalikkus ja määrata pakilisuse aste
- Luuakse muutuste juhtimise meeskond
- Muutuste visiooni ja strateegia loomine
- Anda edasi visioon muutustest
- Võimustada
- Tekitada lühiajalisi saavutusi

- Kindlustada edu ja jätkata muutustega
- Kinnitada muutused

Traditsiooniliseks muutuste juhtimise mudeliks on planeeritud muutuste teooria, mille loojaks on Kurt Lewin (1947), kes lõi kolmeastmelise mudeli. Mudeli esimeses etapis, ehk "sulatamise" faasis tuleb lõhkuda organisatsioonis seni valitsenud tasakaal, lasta lahti traditsioonidest ja harjumustest mis on omased. Mudeli teises etapis, ehk "muutuste faasis" genereeritakse uusi ideid, mille käigus tuleb arvestada ka kõikide võimaluste ning lahendustega. Saavutamaks soovitud ja sobivaim tulemus, on oluline korduvalt hinnata ja kaaluda erinevaid lahendusi. Viimase sammuna "kinnikülmutamise" faasis kinnistatakse uuendused organisatsioonis (Burnes 2004, lk 313 – 314 järgi). Kusjuures rõhutab Schein (1996) protsessi juures asjaolu, et muutus sobituks organisatsiooni teiste osadega, vastasel korral algab uus muutuste ring (Burnes 2004, lk 313 järgi).

Lewini teooriat on väga paljud autorid edasi arendanud, samas on endiselt silmas peetud muutuste teooria toimimise olulist põhimõtet, et uue muutuse rakendamine saab võimalikuks vaid siis, kui vanast olukorrast, käitumisest või mõnest muust tavast on loobutud täielikult. Seetõttu on oluline luua organisatsioonis vajalik eeldus, mis tagab erinevate osapoolte nõusoleku eesmärgi nimel pingutada, vastasel juhul pole muutust võimalik edukalt rakendada. (Bamford, Forrester 2003, lk 547)

Lõputöö muutuste juhtimise mudeli osana valisin Lewin'i teooria seetõttu, et haldusreform oli planeeritud muutus kohalikes omavalitsustes, mis tagab võimaluse analüüsida protsessi just Lewin'i mudeli näitel. Lõputöös kasutatav mudel on välja töötatud magistr töö jaoks, mille käigus (Kordziejonek 2016) vaadeldi eestvedamise rolli muutuste protsessis Politsei- ja Piirivalveameti liitumisprotsessi näitel. Tegemist oli samuti Vabariigi Valitsuse tegevusprogrammi osaga, mille käigus olid Politsei- ja Piirivalveametiga liitunud organisatsioonid seisus, millega seisavad silmitsi haldusreformi käigus liituvad omavalitsused. Teostatud töö annab informatsiooni selle kohta, kuidas rakendada muutusi edukalt, et asutus funktsioneeriks võimalikult hästi ja Kordziejonek (2016) poolt läbi viidud uurimus käsitleb minu tööga sarnast avalikku sektorit puudutavat juhtumit. Seetõttu võtan kasutusele juba välja töötatud mudeli, milles Lewin'i käsitus annab laia raamistiku ja konkreetsed etapid paneb paika Reardon'i mudel. Reardon (1998) muutuste protsessi mudel on selleks, et viia edukalt ellu radikaalseid muutusi organisatsioonis. Radikaalne muutus erineb olemuselt väiksemate muutuste rakendamisest ja sellest lähtuvalt on mudelis

rõhutatud just selliste muutuste rakendamise eripära. Mudeli kasuks räägib ka erinevate eestvedamise stiilide ja rollide kasutamine. (Kordziejonek 2016, lk 12 järgi)

Väiksemate muudatuste korral pole oluline muutuste formaalne rakendamine, sest muutus pole organisatsioonis nii silmapaistev, kuid radikaalsed muutused nõuavad, et piiratud aja jooksul lastaks lahti varasemalt valitsenud olukorrast. Sellises olukordades moodustab muutuste rakendamise olulise osa põhjalik seletamine ja tutvustamine. (*samas*, lk 12 järgi)

Mudel koosneb viiest etapist: muutuste planeerimine, võimaldamine, rakendamine, motiveerimine ja säilitamine. Viie etapiline mudel tugineb John Kotter'i muutuste juhtimise ideel, kuid lisab kaks olulist etappi, mida Kotter kirjeldas kuid teoorias välja ei toonud-nendeks on muutuste alustamine ja säilitamine. Mõistmaks radikaalsete muutustega kaasnevaid eestvedamise protsesse, on hädavajalik mõista radikaalsete muutustega kaasnevaid protsesse. (*samas*, lk 12 järgi)

4. MUUTUSTE PROTSESSI EESTVEDAMISE OLEMUS JA EESTVEDAJA ROLL

Ahn, Adamson ja Dornbusch (2004) järgi avaldab muutuste juhtimine tugevat mõju organisatsiooni struktuurile, grupi kultuurile ning isiklikule juhtimisstiilile kuid muutuste juhtimise olulisimaks aspektiks on eestvedamine (Kordziejonek 2016, lk 13 järgi). Kotter (1987) toob välja, et tagamaks organisatsioonides optimaalne efektiivsus, on oluline, et oleks olemas võimekad juhid ning eestvedajad, mistõttu tuleks mõista nende erinevaid olemusi ja funktsioone. Juhid loovad stabiilsust ja peavad oluliseks hetkeseisundit, eestvedajad aga toetavad uuendusi ja muutusi organisatsioonides. (*samas*, lk 13 järgi) Bruhn (2004) sõnutas on eestvedajad kui organisatsiooni eksperdid ja visionäärid, kes loovad ja suudavad reageerida muutustele (*samas*, lk 13 järgi). Ahn jt (1999) toovad välja, et juhtimine ja eestvedamine on küll erinevate funktsioonide ja omadustega, kuid pole üksteisele vastanduvad, vaid pigem täiendavad (Kordziejonek 2016, lk 13 järgi). Kotter (1987) selgitab, et eestvedamise protsess hõlmab organisatsiooni visiooni loomist ja inimeste võimustamist läbi motivatsiooni, et täita neile olulisi vajadusi. Juhtimisprotsess seevastu on olemuselt formaalsem, sest sisaldab eelarvestamist, kontrollimist, planeerimist ja organiseerimist. (Lunenburg, lk 1 järgi)

Praegusel infoajastul tuleb juhtidel aktsepteerida pidevaid muutusi, suuta ja osata muutustega kaasa minna ja vältida stabiilsust. Samas eeldatakse võimu jagamist ehk töötajate võimustamist organisatsioonis. (Türk 2001, lk 15) Seega võib organisatsiooni struktuurist lähtuvalt öelda, et organisatsioonid vajavad detsentraliseerimisele tunnuslikke omadusi. Detsentraliseerimine tõstab töötajate osalusmäära otsustamises, mida võib Gardner ja Cummings (1990) järgi vaadelda kui motiveeriva ja aktiveeriva jõuna (Vadi 2004, lk 277 järgi). Töötajate võimustamine on kujunenud reegliks, ilma milleta pole võimalik organisatsiooni tõhusalt juhtida ja liider peab jagama võimu, mitte seda enda kätte koguma. Inimeste võimustamine eeldab koostööd, mitte konkurentsi ja konflikte (Türk 2001, lk 15). Seega on eestvedaja roll oluline, sest tema saab läbi motiveerimise aidata kaasa inimeste võimustamisele.

Muutuste märkamiseks ja planeerimiseks on Cameron ja Green (2009) tuginedes iseenese kogemusele arvamusele, et oluline on teha kindlaks muutuste etapid. Muutuste jagamine osadeks ja etappideks võimaldab eestvedajal olla paindlik ja vastavalt etapi muutusele valida

eestvedamise stiil, mis toetaks muutuse edukat rakendamist. Cameron ja Green (2009) on oma teooria ehitanud üles Kotter'i, Kanter'i ja Bridges'i muutuste protsesside mudelitele ja nendest tulenevalt määratlenud nii sisemised kui ka välimised eestvedaja rollid ja tegevused, mida eestvedajad erinevates muutuste faasis rakendama peaks. Cameron ja Green on palju kokku puutunud liitumisprotsessis olevate eestvedajatega, kelle kogemuse põhjal on eestvedamise rollide teooria ülesehitatud. (Kordziejonek 2016, lk 14 järgi)

Cameron'i ja Green'i eestvedajate rollide jaotus muutuste protsessis tugineb Goleman'i eestvedamise stiilidel ja oskustel. „Goleman on määratlenud kuus erinevat eestvedamise stiili, mille vahel liidrid saavad valida tulenevalt olukorrast muutuste protsessi ajal.“ Stiilid sisaldavad elemente, ning oskusi, mis võimaldavad olenemata situatsioonist täita eesmärgid ja stiilide aluseks on võetud liidrite emotsionaalne intelligentsus, mis koosneb neljast aspektist- eneseteadlikkus, sotsiaalne teadlikkus, enesejuhtimine ja sotsiaalsed oskused. Liidri eneseteadlikkuse olemasolu on aluseks teiste aspektide omamisel, sest kui eneseteadlikkus puudub, on vähetõenäoline, et liider omab mõnda teist aspekti. Välisel vaatlusel on raske märgata eneseteadlikkust, sotsiaalset teadlikkust ja sotsiaalsed oskusi, mistap nimetatakse neid kompetentse sisemiseks eestvedamiseks. Ainsana on võimalik reaalselt jälgida sotsiaalseid oskusi ja Cameron ja Green (2009) on neid nimetanud väliseks pädevuseks. (*samas*, lk 13 järgi)

Eelnevalt käsitletud teooria võimaldab tänu sisemisteks ja välimisteks jagatud eestvedaja kompetentsidele täpselt määratleda, milline on eestvedaja roll erinevates muutuste protsessi etappides ja seetõttu on teooria valitud ka lõputöö aluseks.

4.1 Eestvedaja roll avaliku sektori organisatsiooni muutuste protsessis

Mõistmaks avalikus sektoris eestvedaja rolli, on loodud mudel, mis võimaldab läbi erinevate muutuste protsessi etappide jälgida eestvedamise rolle ning olulisust antud protsessis. Selleks on kokku pandud kolm erinevat mudelit, mis aitavad kindlaks teha, millises muutuse protsessi etapis eestvedamise roll ja ülesanded olema peavad, et tagada edukat muutuse rakendamist organisatsioonis. Laia raamistiku annab tööle Lewin'i mudel. (Burnes 2004) Spetsiifilisemaks minnes on kasutatud Reardon'i (1998) muutuste läbiviimise levinumaid etappe, mille puhul on tegemist organisatsiooni juhtide poolt formaalselt paika pandud tegevustega muutuste elluviimiseks (Kordziejonek 2016, lk 15 järgi). Etappide järgimisel on oluline roll eestvedajatel, kes viiksid ellu reaalsed muudatused. Seetõttu ongi mudelis kasutatud Cameron'i ja Green'i (2009) poolt välja arendatud eestvedamise rolle. Tulenevalt

olemusest ja eesmärgist, on eestvedamise tegevused ja eri aspektid jagatud muutuse protsessi etappidesse, et tuua konkreetselt välja, millisele protsessi etapile teatud eestvedamise roll kuulub. Sealjuures rõhutatakse eestvedaja eneseteadlikkust ja enesejuhtimist. (Kordziejonek 2016, lk 15 järgi) Vaatamaks avaliku sektori organisatsioonide eestvedamise rolli, on järgnevalt (vt. Tabel 1) iga etapi juurde lisatud avaliku sektori muutustele omaseid tunnuseid ning eripärasid, mis võimaldavad saavutada eduka muutuse rakendamise Korziejonek (2016) poolt loodud mudeli, mille loomisel on tuginetud Cameron ja Green'i, Reardon K.K, Reardon K.J ja Rowe ning Lewin'i teooriatele. Etapile omastest tunnustest ja eripäradest saab täpsema ülevaate töö 6. ehk tulemuste peatükis.

Tabel 1. Eestvedamise roll muutuste juhtimisel

		Muutuste protsess	Eestvedamise roll
Sulatamise faas	{	Planeerimine	Muutuse vajaduse kindlaks tegemine
			Visiooni ja väärtuste loomine
	{	Võimaldamine	Muutuste meeskonna loomine
			Võimustamine
Muutuse faas	{	Rakendamine	Kommunikatsioon ja kaasamine
Kinnitamise faas	{	Motiveerimine	Muutuste esimesed ilmingud ja inimeste innustamine
		Säilitamine	Konsolideerimine

(Allikas: Korziejonek 2016, lk 16 järgi)

5. METOODIKA

Seminaritöös (Parv 2018) selgus ühe valla näitel, et noorsootöö strateegiline planeerimine on suhteliselt hehtiline, mille üheks olulisemaks probleemiks on ebaselgus rollides ja noorsootöö struktuuris. Sellest tulenevalt püstitus lõputöö uurimisprobleem: kuidas juhitakse noorsootöö struktuuri muudatusi haldusreformi järgses kohalikus omavalitsuses?

Ambitsiooniks on jõuda protsessi kui terviku kirjelduseni, mistap otsustasin kasutada kvalitatiivset uurimisviisi. Kvalitatiivse uurimisviisi eeliseks antud kontekstis võib pidada võimalust õppida aukude ja lünkade kohta, mis infos on. Tänu sellele võib spontaanne infokogumine ja analüüs aidata minna uurimisprobleemiga sisulisemaks ja konkreetsemaks. (Charmaz 2006, lk 48)

Empiirilise uurimuse käigus taotlen terviklikku ülevaadet, mismoodi on kujunenud välja eestvedaja ja kuidas juhitakse noorsootöö struktuuri muudatusi. Saamaks lõputöö käigus uuritud teemast võimalikult terviklik ülevaade ning vastuste peidetud ehk latentne sisu, kasutan kvalitatiivset uurimismeetodit, milles Lagerspetz'i (2017) järgi käsitletakse teavet, mida arvuliselt väljendada on ebaotstarbekas või võimatu. Minu uurimisküsimustest lähtuvalt ei pea vajalikuks infot mõõta, sest väärtus kujuneb läbi kirjelduste ja põhjenduste.

Andmekogumise meetodina kasutasin poolstruktureeritud intervjuud, mille viisin läbi kahe ühinenud Viljandi ja Mulgi valla otsustajate hulgas. Otsustajatena on selles töös käsitletud noorsootöö valdkonnas tegutsevaid spetsialiste, kes oma ametipositsiooni tõttu on seotud noorsootöö planeerimisega. Sinna kuuluvad nii ametnikud kui töötajad avaliku teenistuse seaduse järgi (Avaliku teenistuse seadus §7).

Kogusin andmeid poolstruktureeritud intervjuude kaudu, sest need on paindlikud ja võimaldavad respondendil vabalt, kirjeldavalt vastata esitatud küsimustele (Lagerspetz 2017, lk 140).

5.1 Valim

Valimisse kuulusid viis Mulgi valla noorsootööspetsialisti ja kolm Viljandi valla noorsootööspetsialist. Valimi määratlemisel lähtusin kättesaadavast infost kohalike omavalitsuste kodulehtedel ja valimisse kuulusid vaid need, kes oma ametipositsioonilt kuuluvad noorsootöö otsustajate hulka. Sel teel määratlesin valimisse viis otsustajat. Lisaks kasutasin lumepallivalimi meetodit et garanteerida jõudmine ka nendeni, kes struktuuris

noorsootöö planeerijatena ei kajastu, ent kes ülejäänud otsustajate arvates tegelevad ka noorsootöö strateegilise planeerimisega. Sellisel moel jõudsin kolme otsustajani.

5.2 Andmete kogumise meetod ja protseduurid

Koostasin poolstruktureeritud intervjuu kavandi lähtudes Korziejonek (2016) poolt loodud mudelist. Intervjuu struktuur koosneb kolmest põhiosast. Iga põhiosa jaguneb etappideks, millest igaüks sisaldab etapile vastavaid paindlikke avatud lõpuga küsimusi. Põhiküsimusi oli 24 (vt. Lisa 1).

Tuginedes Õunapuule (2014) algas intervjuu kavakindlalt, kuid lähtuvalt situatsioonist lähenesin paindlikult. Küsimuste esitamise järjekorra määrasin vastavalt situatsioonile ning vajadusel sõnastasin ümber või lisasin juurde. Küsimused olid avatud lõpuga ja iga järgneva küsimuse esitasin lähtudes eelnevast vastusest.

Intervjuude läbiviimiseks võtsin noorsootööspetsialistidega ühendust meili- ja telefoniteel ning nõusoleku saades leppisime kokku kohtumisaja. Enne intervjuu alustamist tutvustasin end, uurimisteemat ja küsisin, kas intervjuu salvestamine on respondentile vastuvõetav. Intervjuud salvestasin lindistusseadmega, mis tagas võimaluse materjali korduvalt üle kuulata ning teostada transkriptsioon. Kasutasin ka paberit ja pliiatsit, kirjutades üles märksõnu respondendi vastustest ning sellele tuginedes esitasin järgnevaid küsimusi.

Kõik intervjuud viisime läbi respondentide tööruumides, kus leidsime ruumi häirimatuks vestluseks. Intervjuud olid erineva pikkusega, sõltuvalt intervjuueeritava avatusest ja jutukusest. Keskmiselt olid intervjuud 40 minutit pikad.

5.3 Analüüsimeetod

Intervjuu käigus ja helisalvestiste abil kogutud andmed transkribeerisin (maht 100 lk) ja nende analüüsimisel kasutasin kvalitatiivset sisuanalüüsi. Analüüsimisel tuginesin põhistatud teooriale (Glaser, Strauss 1967; Corbin, Strauss 1990; Strauss, Corbin 1998), millest lähtuvalt ei alustata analüüsi kategooriate paikapanemisega, vaid need kujunevad välja töö käigus (Lagerspetz 2017, lk 206-207 järgi). Siiski polnud ambitsiooniks jõuda uue teooria loomiseni vaid lähtuda sellest vaid andmeanalüüsi tasandil, et jõuda sisutihedate kirjeldusteni. Andmete analüüsimise abistava lähtekohana kasutasin Charmaz'i (2006) sisuanalüüsi metoodilist kirjeldust ja teoreetiliseks lähtekohaks oli Korziejonek (2016) poolt loodud mudeli etapid, mille loomisel on tuginetud Cameron ja Green'i, Reardon K.K, Reardon K.J ja Rowe ning Lewin'i teooriatele.

Intervjuude analüüsi kulg ehk kodeerimine jagunes kolme faasi. Kõigepealt teostasin avatud kodeeringu, mille käigus kõik tekstis olnud erinevad olulised ütlused said esialgse tõlgenduse ja nimetuse ehk lõin *in vivo* koodid, mis aitasid kodeerimise käigus säilitada uuritavate öeldu tähendust, vaateid ja tegusid. Koodide andmine on esimene samm selleni, et liikuda konkreetsest väitest edasi analüüsi ja järelduste tegemiseni. (Charmaz 2006, lk 43) Seejärel tõstsin abstraktsioonitaset: teostasin telgkodeerimise, kasutades kõige tähtsamaid ja sagedasemaid koodi selleks, et üldistada suurt hulka infot. Ning lõin neist ulatuslikumad kategooriad. Kui kategooriad olid loodud, siis teostasin valikulise kodeerimise, lähtudes uurimisküsimustest ja eestvedamise rolli muutuste juhtimise mudelist, seostasin veelkord olulisimad kategooriad omavahel ning eelnevale tuginedes sain koodipuu. Üldistatud tulemused on lõputöös esitatud vastavalt Korziejonek'i (2016) mudelile.

6. TULEMUSED

Tulemuste peatükis analüüsin respondentide vastuseid ajendatult Korziejonek'i (2016) poolt loodud mudelist (vt. lk 21), selgitades välja noorsootöö struktuuri muudatuste juhtimise protsessi, eestvedajat ja tema rolli. Mudelile tuginedes toon kõigepealt välja tulemused lähtuvalt eestvedaja rollist ja sulatamise etapist, seejärel muutuste- ja lõpuks kinnitamise etapist, jälgides muutuste juhtimist kui terviklikku protsessi.

Analüüsin milliseid eestvedamise etappe on noorsootöötajad oma töös rakendanud ja teostanud, millised on puudujäägid ja millest need tulenevad. Oma uurimistöös tahan leida vastused seatud uurimisküsimustele (vt. Sissejuhatus).

Järgnevalt kirjeldan intervjuudest esile kerkinud olulisemaid teemasid noorsootöö struktuuri muutuste juhtimise kontekstis ning ilmestan neid intervjuudest välja võetud tsitaatidega. Tsitaadi lõpus olev VV tähistab Viljandi valda ja MV Mulgi valda. Lisaks on seal juures üks kirjatäht, mis tähistab ühte respondenti kaheksast. Tsitaatides olen kasutanud märget /.../, mis näitab, et olen vahele jätnud teksti, mis ei ole uurimuse seisukohast oluline ega anna lisaväärtust.

6.1 Sulatamise faas

Planeeritud muutuste mudeli esimeseks faasiks on „sulatamine“, mille tähendus seisneb organisatsiooni hetkelise olukorra „lahti sulatamisest“. See on oluline, sest võimaldab vähendada inimeste vastuseisu uuendustele ning soodustab grupi vastavust muutustele. Kritonis'e (2005) põhjal on seda faasi võimalik ellu viia kolmel viisil: suurendades motivatsiooni ja ajendeid, mis võimaldaks kaugeneda organisatsiooni hetkeseisust; vähendades tegevusi, mis takistavad lahti laskmist parasjagu valitsevast olukorrast; kolmandaks meetodiks on eelneva kahe meetodi kombineerimine. (Kordziejonek 2016, lk 16 järgi) Muutuste rakendamine on võimalik vaid siis, kui lastakse lahti soovimatust olukorrast (Burnes 2004, lk).

Haldusreformi käigus loodud Mulgi ja Viljandi valla noorsootöö otsustajate intervjuusid analüüsid selgus, et otsustajad küll enamasti teavad, kes on juhtkonna tasandil liider, kelle poole vajadusel pöörduda, kuid esineb veel segadust.

Intervjueeriija: *“Aga kes seda eest veab või kes sellega tegeleb?”*

Respondent: *„Väga keeruline on öelda, sest et ee, ma isegi täpselt ei tea veel kuidas need asjad siin käivad, et tegelikult peaks vist vallavanem otse olema meie piir ... mm meie tegevuse juht. AGA, kuna*

kõik on veel nii segane, siis ei tea keegi veel täpselt oma tööülesandeid just seal kõrgemalt isegi, et siis nad ei oska ka meile neid dikteerida edasi. Et sellesmõttes on veel segased ajad meie kõigi jaoks.“
(MV b)

Struktuuride olemus ei ole Mulgi vallas veel selge ja üheselt arusaadav ning arvatakse ka seda, et ametlikult pole juhte määratud. See annab alust väita, et puudub eestvedaja, kes struktuuri muutuste protsessi juhiks, selgitaks ning liikmeid kaasaks.

Viljandi valla puhul on struktuuri loomisel panuse andnud vaid üks spetsialist, kes tegi ettepanekud oma äranägemise järgi.

Respondent: *„/.../struktuuri paneb paika valla juhtkond, ja põhimõtteliselt minule kui nõunikule anti ülesanne, et ma kaardistaksin oma valdkonna vajadused ära, et milliseid spetsialiste mul on appi vaja, mis ametinimetustega ning mis ametiülesannetega. Siis tegin ettepaneku, et mis siis võiks olla eraldi, mis võiks olla koos ühe spetsialistiga/.../“*

Intervjueerija: *„Millest lähtuvalt sa need ettepanekud tegid?“*

Respondent: *„Reaalselt selle pealt, et milliseid ülesandeid ma näen vaja ühel spetsialistil olevat, sest meil on hallatavaid asutusi ka näiteks, kes kultuuriga tegelevad. Me ei peaks hakkama tegema rahvamajade juhtide tööd. Sellest lähtuvalt ma panin ka kultuuri- ja noorsootöö kokku, sest meil on ka selliseid noortekeskusi ja noortetubasid, kus ka on juba töötajad olemas, kelle tööd ei peaks ametnik tegema. Põhiliselt ma sellest lähtusin, et mis on see reaalne pilt ning et me ei dubleeriks kellegi tööd, et ametnikule jääks tema töö ning et koha peal jääks tema töö.“* (VV h)

Võib järeldada, et kõik noorsootöö osapooled ei ole struktuuri kujundamisse kaasatud ning seetõttu on nad ennast eemaldanud protsessist. Viljandi vallas on juhtkonna poolt loodud struktuur, milles inimesed tajuvad oma vastutavat ja juhtivat positsiooni, kuid siiski ei võeta motiveerija ja muutuste eest vastutaja rolli enda kanda.

Intervjueerija: *„Mis sa arvad, kellel lasub vastutus, et noorsootöö valdkond jätkusuutlik oleks ja pidevas arengus?“*

Respondent: *„No, otsene on minul. Otseselt ikkagi olen mina see, kes mõlemas suunas seda suhtlust peab vahendama. Nii noorsootöötajatest valda kui vallalt noorsootöötajatele“*

Intervjueerija: *„Mis sa arvad, kas sina nii öelda noortekeskuste töötajate juhina, eestvedajana, kas sa saad kuidagi kaasa aidata sellele, et neil ikkagi motivatsiooni jaguks ja silm säraks?“*

Respondent: *„Vat, ega see motivatsioon on selline asi, mis tuleb inimese enda seest ja kui see on nagu läinud, siis see inimene tegelikult ikkagi peab nagu ise mõtlema, mis see on mis tal puudu on, mis on vajaka, mis teda häirib ja selle iseärstama peab, et kui jah. Võib-olla oleks abiks arenguestlused või sellised üks ühele vestlused, aga see on jälle selline keeruline teema, kuna vald on nii suur ja nad on nii erinevates otstes need noorsootöötajad. /.../ on ka nagu sellist nagu noh suhtumist, et „need ENL'i poisid on meil küll juba käinud ja küll oma vahtu suust juba välja ajanud“ noh sellisel juhul ei*

saa mina nagu, ma ei saa seda suhtumist muuta. See ongi, kes ta on see inimene, et ma leian, et noh ma ei saa öelda, et ta ei ole hea noorsootöötaja, aga samas jällegi noh, näha on, et kas ta on nagu läbi põlenud või-või et nagu, tegelikult seda entusiasmi ei ole inimeses/.../ siis seda ei saa vald muuta.“(VV f)

Oluliseks peetakse eelkõige töötajate sisemist motivatsiooni ja tahet. Spetsialist eeldab, et noorsootöötajad ise on huvitatud ja motiveeritud ning kui tahe on kadunud ei saa sinna enam midagi parata. Sellele, et organisatsiooni liikmeid tuleks ka väliselt motiveerida ja muutustest teavitada, oluliselt tähelepanu ei pöörata.

Samas arvab üks otsustajatest, et inimest motiveerib edutunne ehk noorsootöötajal tuleb aidata mõista, et ka tal on vastutus muutuste juhtimise ja korraldamise ees.

„/.../kui inimene konkreetset teab, millega ta peab tegelema ja ta tajub ära ka seda, et tema ongi ka see, kes viib selle asja algusest lõpuni, noh kaasab inimesi aga põhimõtteliselt ta saab aru, et temal lasub ka selle asja õnnestumise vastutus, et siis on inimeselt pigem motiveeriv. Ja ta nagu seda, seda suurema tähelepanu ja süvenemisega seda asja teeb. Kui on selline, et nagu, ei ole nagu konkreetset aru saada, kes nagu vastutab ja kuidas see vastutus nagu kujuneb, et siis see pigem on niimoodi, et noh, „ega ma ju üksi ei vastuta eksole, et seal on nagu teisi ka,“ et mulle tundub, et seal on siiski see noh, kui inimene ise suudab endale selle vastutuse nagu lõpuni selgeks teha, et siis on tegelikult inimesele ja ametnikule hästi motiveeriv.“ (VV h)

Kui muutuste protsess on töötajate jaoks selge, neid on kaasatud ja arusaadavaks tehtud, kes ja millega tegeleb, siis on osapooled ilmselt motiveeritud panustama. Seepärast on oluline, et eestvedaja aitaks mõista, kuhu suunas muutustega liigutakse, mismoodi jaguneb vastutus, vähendaks teadmatust, julgustaks ja abistaks lahti laskmist parasjagu valitsevast olukorrast.

Kummaski vallas ei ole kedagi kes identifitseeriks ennast otseselt noortevaldkonna eestvedajana ja seetõttu domineerib seisukoht jätkata nii nagu varem - säilitada piirkonnapõhisus, et paikkondade eripärad ära ei kaoks ja arvatakse, et kõik loksus paika ise.

“Ma arvan, et igaüks hetkel kuidagi kohaneb ja vaatab ja ma arvan, et suured muudatused on veel ees.” (MV a)

Intervjueerija: *”Kuidas sulle tundub, paljud noorsootöötajatest üldse näevad vastutust endal selles osas, et uue valla noorsootöö saada ühtseks või kuidagi”*

Respondent: *”Ma arvan, et null.”*

Intervjueerija: *”Et ikkagi oma piirkonna põhine ja”*

Respondent: *"Ainult iseenda. /.../ mulle küll tundub, et nad on küll täitsa iseenda eest väljas nagu, et noh mingil määral koostööpunkte otsivad või. /.../pigem see suhtlus on nagu ikkagi see ühekordne projekt /.../ ja ongi kõik."* (VV f)

Viljandi valla otsustajate seas on arusaam, et igapäevaselt noortega kokkupuutuvad noorsootöötajad jätkavad muutustest sõltumata vanamoodi.

"Minul on tunne, et nad on üsna kinnised, et nad lasevad selles oma rakukeses üsna nagu samas rütmis kui enne. Ma ei tea, võib-olla tasub nende käest üle küsida, aga mulle tundub, et nemad ei ole lasknud ennast väga sellest häirida." (VV f)

See paneb mõtlema, kas neid on üldse protsessi haaratud, teavitatud, suunatud ja motiveeritud? Motivatsiooni ja ajendite suurendamine eestvedaja poolt oleks üks viis muuta hetkeseisu ja liikuda piirkonnapõhisusest ühtse struktuuri ja süsteemi järgi toimiva omavalitsuseni.

"/.../Küll aga pole minu võimuses väga palju nüüd kohe päeva pealt muuta." (VV f)

Viljandi valla spetsialisti arvamus aga näitab, et vastutavat rolli omal ei nähta. Kardetakse lõhkuda toimivad noorsootöö asutused ja pigem toimitakse vanaviisi selle asemel, et mõelda, kuidas saada ühtselt kõik piirkonnad ühe vallana, ühe noorsootöö struktuurina toimima.

Mõned otsustajad tunnevad, et noorsootöö struktuur vajaks muutust, aga midagi konkreetset välja tuua ei osata.

"Ma ei tea, ütleme, et praegu iseenesest uus vald on, midagi uut tekkimas on nagu, midagi võiks nagu muutuda küll. See on lihtsalt minu selline subjektiivne arvamus ka, et mis nagu konkreetselt võiks muutuda, seda ma ei tea. Muutustega ikka, et kui kuskil midagi kokku pannakse, siis mis sest kokkupanekust kasu on kui midagi ei toimi või ei tehta testmoodi. Võib-olla on mõni, kes mõtles ka, et ei ole ta kindlasti nui neljaks, et peab midagi tegema, aga ma arvan, et ikka kuidagi seda tööd uues suures vallas ühtlasemaks teha, siis jah. /.../kuidas struktuuri toimima saada, igapäev nuputab" (VV g)

"Struktuur võiks olla, aga ma ei tea milline see peaks olema, kuidas see peaks olema. Noorsootöötaja peaks nelja valla peale jah eraldi amet olema /.../"(MV c)

Tulemustest selgus, et mõlemas omavalitsuses on paika pandud struktuurid juhtkonna tasandil, kuid noorsootöö allasutuste ühine struktuur on loomata. Sellest tulenevalt ei tegeleta muutuste juhtimise protsessi eestvedamise ja planeerimisega, vaid inimesed jätkavad vanaviisi oma igapäevatööga.

6.1.1 Muutuste protsessi planeerimise etapp

Planeerimise etapp määrab protsessis ära suuna, kuhu organisatsioon liikuma hakkab (Reardon, K.K, Reardon, K.J ja Rowe 1998). Muutuste planeerimise etapp on oluline, sest selle käigus piiritlevad organisatsiooni juhid täpsed muutuste eesmärgid ja tegevused, kuidas muutust ellu viima hakata (Fernandez ja Rainey 2006). Mintzberg (1994) ja Ulrich (1998) põhjal pannakse planeerimise protsessi käigus paika fookus ja tegeletakse ressursside jaotusega, et eesmärkideni jõuda. Avalikus sektoris muudab planeerimise etapi keerukaks osapoolte ja huvide paljususe, mis eeldab palju läbirääkimisi ning kompromissideni jõudmist. Olulist rolli mängib plaani regulaarne kohandamine vastavalt muutuste rakendamisele. (Cunningham jt 2009, lk 335 järgi)

Otsustajad tõdevad, et muutuste tegemisel tuleks konkreetsetelt sõnastada muutuse eesmärk ning mida ühtsem on arusaam, seda lihtsam edasi liikuda on.

”Nii täpselt – nii täpselt, noh mingisugused esmased sõnastused on olemas, aga-aga sealt on veel pikk tee meil käia, et see saada ikkagi niimoodi, et me ühtemoodi aru saaksime ja oleks nagu kõikide, noh mitte kõigi huvi ei saa kunagi hoomata aga, et vähemalt see üldsuund, kuhu me liigume, et see oleks nagu paigas.” (VV h)

Samas pole seda teadmist suudetud veel praktikasse rakendada ja valdavalt levib veel arusaamises eriarvamusi ja selgusetust. Olukord võib tuleneda asjaolust, et noorsootöö valdkonnas tegutsejatel ei ole haldusreformis olulist rolli ning ennast on teemast pigem eemale hoidnud.

„Ma ei oska öelda, mind ei ole see haldusreformi teema nagu kõnetanud algusest peale. Ma isegi ei ole enda jaoks mõelnud, et miks see nii on, aga ...(pikk paus) ma ei tea, ma arvan seda, et Tarvastu vald oleks ka eraldi omadega hakkama saanud.” (VV h)

„Mina ausalt öelda olen ennast kõrvale sellest hoidnud. Mitte (tuvastamatu sõna), sellesmõttes, tuleb mis tuleb.” (MV c)

Haldusreformist eemalejäämise tõttu ei tunne noorsootöö eest otsustajad muutuste protsessiga isiklikku kontakti ning on seisukohal, et oleks ka ilma haldusreformita hakkama saadud ja liitumist ning ühiselt toimetamist ei võeta hetkel väga tõsiselt. Usutakse, et süsteem hakkab aja jooksul ise toimima, kuid endal ega kellelgi kindlal otsest rolli muutuste paikapanemise suunamisel ei nähta ja kindlat plaani ei ole. See on ka üks põhjuseid, miks muutusi on keeruline juhtida- eestvedajad ise päris selgelt ei näe vajadust ning nende jaoks justkui struktuur ja süsteem toimib.

Samas on mõlemas vallas asunud tegema valdkonna arengukava, mis on suunis sellele, et tegeletakse ikkagi ressursside jaotamise ja planeerimisega ning eesmärkide sõnastamise ja loomisega.

Respondent: „/.../et ei maksa nagu tormata ja paberi pärast tegema hakata, et teeme valmis ja paneme seisma. Nagu tahetakse ikka mõelda nagu.“

Intervjueerija: „Et ta oleks sisuline ja“

Respondent: „No jah, ega ta ei pea olema suurtpikk dokument, et seda lugeda ei jõua, aga et saaks lihtsalt aru ja, mida teha ja kuhu suunduda.“ (VV g)

Intervjuude käigus on tajuda, et mõlemas vallas pigem vaadatakse rahulikult ilma kiirustamata, püütakse mõista ja kaardistada, missuguses seisus parajasti ollakse, et siis sellest lähtuvalt hakata planeerima, muutusi sisse viima. Praegusel hetkel on veel selgusetust ja segadust.

Cunninghami'i ja Kempling'i (2009, lk 4) järgi nähakse planeerimise etapis ühe sammuna ka visiooni loomist, mis on ettekujutus organisatsiooni tulevikust ja selle loomisel on aluseks kindel suund, mis lähtub väärtustest. Visioon seob ühiste eesmärkide ja tõekspidamiste kaudu organisatsiooni erinevad osapooled tervikuks, kui see on eetiline, innustav ning tähendusrikas (Gill 2003, lk 5).

Kuna mõlema valla arengukavaga alles alustatakse tööd, siis visioon hetkel sõnastatud pole, tegutsetakse oma arusaama järgi ning ühiste väärtuste kujundamine on samuti alles tööprotsessis.

„Aga siin käib ka üldise valla arengukava tegemine, et ma päris ei ole, no seal kindlasti tuleb mingi väike osa noorsootöö osas, et ikkagi võiks noort, oma valla noorsoo arengukava ka olla.“ (MV c)

„No kuna praegu Viljandi vallas käib ka arengukava tegemine, siis ma arvan, et sellised arengukava ümarlauad kindlasti annavad sellise teadmise, et üksi ei ole kedagi jäetud, aga sellist võrgustikku, et ma ütlen, et need on asjad kujunemisejärgus alles. Kõigepealt ikkagi kaardistatakse, vaadatakse ja käiakse kohapeal ning muud sellised tegevused, et kohe nagu võrgustiku, ma isegi arvan, et ei ole päris õige.“ (VV h)

Valdkonna otsustajate vahel toimuvad igakuised kohtumised ja nende järgi nähakse vajadust, püütakse jõuda ühise visiooni ja arusaamani, mida kinnitab töö suunisdokumentidega, kõik see viitab sulandumise faasile.

Uute väärtuste kujundamine ja vastuvõtmine aitab kaasa erinevate osapoolte ühendamisele ja olulise osa sellest moodustav usalduse loomine osapoolte vahel. Usaldus toob erinevad osapooled kokku ja loob ühtsuse. Eestvedajad on eeskujuks, näidates välja, millised

väärtused on olulised. Edukad eestvedajad on võimelised tuvastama ja edendama organisatsiooni ühiseid väärtusi, mis sisaldavad heaks kiidetud käitumist, tavasid ning norme (Gill 2003, lk 6). Janićijević (2012) ütleb, et kujundatud ühised väärtused mängivad rolli struktuuride loomisel ja juhtimisstiilide kujunemisel, sest inimesed muudavad oma vajadusi ning arusaamasid lähtuvalt loodud väärtustest (Kordziejonek 2016, lk 18 järgi). Kohaliku omavalitsuse organisatsioonides on loodud tugevad väärtused ja seetõttu tuleb ühendamisel olla väärtuste ja visiooni kujundamisega äärmiselt ettevaatlik (Cunningham jt 2009).

Eelpool võib lugeda, et Viljandi valla üks noortevaldkonna otsustajatest arvab, et kõik alles kujuneb ja on isegi vara võrgustikku luua, mis viitab sellele, et valdkonnas tegutsejad teevadki vanade normide ja väärtuste põhiselt ning ühiste loomisega väga ei tegelda.

“Et me alustasime seda juba nii varakult seda koostööd ja juba sealt tekkisid meil, pidime ühist projekti tegevuskava tegema, et need väärtused ja põhimõtted, et juba selle projekti käigus sellesmõttes oli hea koostöö algus. Või selline, kus me oleme saanud luua neid väärtusi ja asju. Aga noh, eks täiesti täpselt, eks see selgub arengukava koostamisel, kas meil on ikka täiesti ühised väärtused ja nägemused.” (MV b)

„Võiks kujuneda, aga ma praagalt ei tea ette. Midagi võiks ühist jah, aga praagalt, kui niimoodi nagu ükskõik mis alalt, et hästi erinevad on kõik need asjad meil. Nii noorsootööl kui sotsiaaltöös. Väga erinevad suhtumised on /.../” (MV c)

Kuna hetkel noorsootöötajad ikkagi toimetavad igaüks oma piirkonnas, ühist vaatepunkti teatud käitumisele, tavadele ja normidele pole, siis ei saa liidrid olla ka eeskujuks, sest neil pole endilgi päris selge, mida uues vallas väärtustada ja õigeks pidada.

6.1.1.1 Eestvedamise rollid muutuse planeerimise protsessi etapis

Muutusi saab alatada kui organisatsioonis valitseb konsensus muutuse osas ning mõistetakse selle vajadust. Eestvedaja rolliks on rõhutada aspekte, mis aitaks osapooltel nõustuda ja muutustega kaasa minna. (Cunningham, Kempling 2009) Avaliku sektori puhul on oluline veenda osalisi muutuse vajalikkuses ja põhjustes, sest seal on palju erinevaid huvigruppe (Fernandez jt 2006, lk). Cameron ja Green'i (2009) põhjal lasub eestvedaja roll selles etapis just veenval seletamisel ning põhjuste ja faktide esitamisel, mõistes ja kuulates ka organisatsiooni liikmete arvamust ja mõjutades vastavalt vajadusele (Kordziejonek 2016, lk 17 järgi).

Hetkel kui muutuste teostamises ei olda kindlad, siis jääb olematuks veenev selgitustöö muutuste vajalikkuse osas, läbi mille motiveerida organisatsiooniliikmeid muutuste protsessis osalema.

“Ja-ja-ja. See neli aastat on piirkonnad nii nagu praegu, et kõik vanaviisi edasi. Nii on öeldud meile kogu aeg, midagi praegu küsid, et kõik neli aastat on praegu täpselt nii. Aga kõik võib ju muutuda üleöö.”

“/.../ meil jäi piirkonnapõhiseks kõik. Meil nagu ei muutunud selles suhtes mitte midagi.” (MV c)

Ja samas tundub otsustajatele, et nende piirkonnas ei saagi kiiruga tegutseda, inimestel on vaja aega harjumiseks.

“Ma arvan, et ajaga inimesed harjuvad, et me üks vald oleme ja siis ajapikku võib-olla tulevad ka ühised need. Aga niimoodi, et pauh, kohe, ei kujuta jah siin mulkide seltsis seda ette.” (MV c)

Vanaviisi jätkamine on Mulgi vallas sisse kirjutatud juba vallajuhtide poolt, kui lepidi kokku, et liitunud vallas jätkatakse piirkonnapõhiselt ja ühiselt esialgu korraldama ei asuta. Seetõttu on segaduses ka noorsootöö korraldajad, sest ei mõisteta päris täpselt, kui palju peaks olema ühist ja kui palju piirkonnapõhist.

Viljandi vallas mõistetakse, et ideaalis võiks ühine arusaam olla, aga praktikas on otsustajate jaoks seda keeruline teostada, sest kardetakse rikkuda mõnes piirkonnas valitsevat harmooniat.

“Noh, ideaalis muidugi, et kõik koos ja astume ühte jalga, aga ma nagu täna kui ma vaatan nagu inimeste baasilt seda, millised need inimesed on, siis ma ei näe, et noh, ma võin seda jõuga proovida teha, aga et see sisuliselt toimima hakkaks ilma selleta, et seljataga hambaid kiristatakse, et ma ei tea. Ma arvan, et võiks olla mingeid ühiseid tegevusi või ühiseid nagu eesmäärke võib-olla, aga igapäevaselt ma ei tahaks nende tööd häirida sellessuhtes, et noored on harjunud teatud rutiiniga, teatud inimestega, teatud tingimustega ja kui on toimiv noortekeskus, kus käivad noored, kus on tegevus, siis tegelikult ma nagu ei tahaks seda nagu harmooniat hakata nagu rikkuma.” (VV f)

Samas kuulatakse mõlemas kohalikus omavalitsuses organisatsiooni liikmete arvamust, sest igakuiselt kutsutakse kokku võrgustik, kus räägitakse valdkonna olulistest teemadest ja antakse sõna kõigile osalejatele.

“Ma teen, noorsootöötajatega teen igakuiselt kokkusaamisi, kuulan mis on nende vahepealsed toimetused olnud, mis on nende mured. Küll aga pole minu võimuses väga palju nüüd kohe päeva pealt muuta.” (VV f)

“Me käime praagalt koos kuus korra. /.../ noorsootöötajad, nelja vana valla. Ise nagu tuli siit ettepanek ja siis nagu organiseerisime ja nüüd siis saame kuus korra kokku, kus siis oma asju räägime. Vaatame mis vaja.” (MV c)

Respondentide vastustele tuginedes tundub, et noorsootöötajate võrgustik on töökindel, toimuvad regulaarsed kokkusaamised, välja on kujunenud kindlad inimesed ja ollakse huvitatud noorsootöö arendamisest.

"Et pigem on meil teada oma kava, tuleb järgida ja siis kui me kokku saame, siis arutame neid asju, kuidas ühiselt või mis on tulemas, kuidas teisi piirkondi ka kaasata. /.../ Riik eraldab raha sinna, huvihariduse rahastus on see ja seal on nagu planeeritud tegevused, et see on nagu seal." (MV a)

Intervjueeriija: *"Kohtumiste eesmärk ongi kuulata, et kuidas neil läheb?"*

Respondent: *„Info vahetus ja ka ideid nagu selles suhtes ma püüan propageerida seda, et nad uuriks rohkem seda vabatahtlike programme, et nad saaks endale nagu abikäsi juurde ja- ja ka malevaid tahaks, et järgmine aasta rohkemates piirkondades on.“ (VV f)*

„Näiteks meil on igakuised koosolekud koos, kus me räägime üle murekohad, probleemid, need asjad mis on hästi /.../.“ (MV a)

Esialgu siiski kogunevad võrgustikud pigem selleks, et infot vahetada ja üksteisega harjuda, tegeletakse pigem programmide/projektide ja riiklike rahastuste põhisel, mõeldakse sellele, kuidas rahasid planeerida ja tegevusi ühiselt teha, ent noorsootöö formaalne ja korralduslik pool jääb varju.

Praegu räägivad eestvedajad struktuurist kui juhtide alluvussuhte määratlemisest. Ja noorsootööst noortekeskuste siseselt.

"See uue vallaga on nüüd need struktuurid paika pandud nii, et meil on vallavanem, meil on piirkonnajuht, meil on valdkonnajuht ja meil on juhtivspetsialist. Nii et ülemusi on palju. Aga see juhtivspetsialist nagu ei ole ülemus aga, see on nagu, ma olen siiani aru saanud, et tema ongi see kes siis nagu neid asju teeb nelja peale ühiselt, kas on vaja aruandeid või taotlusi teha midagi. Et- et tema nagu siis ongi see koordineeri natus." (MV c)

Näiteks pole tegeletud sellega, et noorsootöö asutuste põhine struktuur luua, millesse oleks kaasatud ka huvikoolid, koolinoorsootöö, info- ja tugiteenuseid pakkuvad asutused, erisugused MTÜ-d jne.

6.1.2 Muutuste protsessi võimaldamise etapp

Anderson, Ackerman Anderson (2001) põhjal seletatakse võimaldamise etapis lahti kogu muutuste plaani fookus kõikidele osapooltele, kes on sellega seotud. Tuuakse välja muutusega kaasnev, mõjutused organisatsioonile ning ootused osapooltele. Luuakse mõistmine muutuse vajalikkusest ja tagatakse pühendumus (Kordziejonek 2016, lk 18 järgi). Selles etapis selgitatakse plaani eeliseid ning rõhutatakse, et muutuste edukus sõltub osapoolte panusest. Peamiseks eesmärgiks on luua kõik võimalused ja valmistada inimesi organisatsioonis ette ees ootavateks muutusteks. (Reardon jt 1998)

Haldusreformi järgses kohalikus omavalitsuses on noorsootöö eest vastutajatel ja otsustajatel keeruline inimesi muutusteks ette valmistada, sest muutusi tegelikkuses suuresti

ei planeerita, vähemalt mitte hetkel. Sulatamise faasi esimene etapp, ehk lahtiütlemine on suuresti täitmata ja seetõttu pole võimalik muutusi korraldama ega juhtima asuda.

Küsid esotsustajatelt, kas keegi muutuste protsessi on neile selgitanud, olnud toeks või mentoriks, selgub, et haldusreformi käigus keegi konkreetset infot pole jaganud ning valdkonna eest vastutajatel tuleb ise mõelda, kuidas noorsootööd planeerida, teostada ja milline peaks olema noorsootöö asutusi hõlmav struktuur.

Intervjueerija: *“Aga kas teile on nüüd kui sina siin oled olnud, on keegi valla tasandil mingisugust informatsiooni andnud või keegi, kes teil võib olla mentoriks on olnud või annab nõu/suunab?”*

Respondent: *„Praegu ei ole seda olnud. Et pigem on meil teada oma kava, tuleb järgida ja siis kui me kokku saame, siis arutame neid asju, kuidas ühiselt või mis on tulemas, kuidas teisi piirkondi ka kaasata.”*

Intervjueerija: *“Mis kava sa silmas pidasid?”*

Respondent: *“Ee, riik eraldab raha sinna huvihariduse rahastus on see ja seal on nagu planeeritud tegevused, et see on nagu seal.” (MV a)*

Seega jääb tunne, et juba valla juhtimise tasandil on noorsootöö valdkonnas tegutsejad jäetud muutuste protsessi kaasamata, neile pole antud võimalust panustada ning sellest tulenevalt ei oska/taha/suuda ka nemad noorsootöö tegijaid pühendunult kaasata. Samas on mõistev suhtumine noorsootöötajate poolt, kes annavad valla tasandil otsustajatele aega, sest liitumisprotsess on veel lühikest aega kestnud ja kõigega tegeletakse aegapidi.

“Ma ütlen, et kuna see alles tegelikult hakkas jaanuaris kõik toimuma ja meil on alles maikuu, siis ma saan täiesti aru sellest, et nad võtavad ja alustavad esmajärgulistest asjadest- ametnike tööst ja sellest, et veel ei ole jõutud meieni.” (MV b)

Praegu tundub ikkagi, et osapooled teevad ühiselt riiklikult rahastatud projekte ja kogu koostöö on selle tegevuskava peale üles ehitatud, mis võib olla heaks ettevalmistuseks eesootavateks muutusteks. Paraku keegi seda ei koordineeri, mistõttu ilmselt ei pöörata tähelepanu tegevusele kui ettevalmistusele muutuste protsessiks.

6.1.2.1 Eestvedamise rollid muutuste protsessi võimaldamise etapis

Selles etapis on eestvedamise rolli puhul oluliseks mõisteks võimustamine, mis tähendab, et organisatsioonisiselt antakse inimestele võimu teha teatud toiminguid, mis on olulised muutuste protsessis. Võimustamise puhul antakse inimestele võimalused, ressursid ja teadmised, mis võimaldavad hallata ja olla vastutavad oma tegude eest. Võimustamise oluliseks aspektiks on osapoolte julgustamine olema loov, ideid välja ütleva ja riskima. (Gill 2003) Kusjuures nendivad Rhodes ja Steers (1981), et organisatsioonile pühendatakse siis kui liikmed saavad osaleda otsustusprotsessis (Tazeem Ali Shah, Muhammad Nisar, Kashif-

ur-Rehman and Ijaz-ur-Rehman 2011, lk 6560 järgi). Liikmete võimustamine annab tõuke organisatsiooni arenguks, kuid eelduseks on endiselt asjaolu, et suudetud on lahti öelda vanadest tavadest, sest ainult sel juhul on võimalik edasi liikuda (Gill 2003).

Tuginedes respondentide ütlustele, siis võib väita, et Mulgi vallas eksisteeriva piirkonnapõhise asjaajamise plussiks on noorsootöö valdkonna otsustajate jagatud vastutus ja võrdne võimustamine.

Intervjueerija: „Kes sinu hinnangul Mulgi vallas noorsootöö eest vastutab?“

Respondent: *”Kõik. Ütleme kõik noorsootöö tegijad vastutavad + lapsevanemad ja kõik. Et see on ikkagi siuke jagatud vastutus igal juhul, et lapsevanema vastutus on see, et ta leiab lapsele huvitegevuse, omavalitsuse vastutus on see, et ta loob võimalused huvitegevuseks, et see on ikkagi siuke jagatud + veel see, et lapsevanem tagab selle, et laps siis osaleb seal huvitegevuses, kus ta ennast kirja on pannud.”* (MV d)

Respondent: *”igäühele on antud ju vastutus, on antud mingid programmid, mille ta peab eest vedama ja siis see nagu niimoodi on.”*

Intervjueerija: *”Mis programmid näiteks?”*

Respondent: *„Need on huviharidusega kokku pandud mingisugused ringid, mingisugused üritused, kus on pandud paika need rähased ja siis ta nagu tegeleb sellega. Et seda koordineerib.”* (MV a)

Praegusel hetkel tunnevad kõik viis võrgustikku kuuluvat respondenti, et neil on võimalus avaldada oma arvamust, ettepanekuid ja ideid. Vastutus juba praegu toimivate projektide ja ülesannete raames on võrdselt ära jaotatud ja nad tunnevad, et on olulised, kuna esindavad oma piirkonda ja seisavad hea noorsootöö arengu eest. Spetsialistid näevad noorsootöö toimimise eest vastutust ka lapsevanematel, mis tähendab, et grupp, keda muutuste protsessi haarata, on veelgi suurem kui ainult noorsootöötajad.

Liikmed on motiveeritud koostööle ja mõtlevad ühiselt, kuidas tegutseda nii, et noortele enim võimalusi pakkuda, valdkond pidevas arengus hoida ja jätkusuutlikkus tagada. Tõsi on ka see, et loodud võrgustikku kuuluvad mõlema valla puhul vaid avatud noortekeskuse noorsootöötajad ja otsustajad valla tasandil.

Intervjueerija: *”Aga mingisugust kontakti huvijuhtide, huvikoolide?”*

Respondent: *”Vot selle koha pealt lähevadki meil valdkonnad nagu lahku, et haridus ka huviharidus on haridusspetsialisti teema.”* (VV f)

Intervjueerija: *„Kas teil on mõni huvikooli töötaja, juhataja?“*

Respondent: *“Ei ole.”*

Intervjueerija: *„Või huvijuhte?“*

Respondent: *"Huvijuhte on küll, sellesmõttes, et me kaasame sinna juurde. Aga huvikoolidest meil ei ole."*

Intervjueerija: *„Kuidas sulle tundub, kas võiks olla või nad on pigem iseseisvalt tegutsevad ja?“*

Respondent: *„Tundub, et nad vist tegutsevad iseseisvalt, et kui on vaja siis nad pöörduvad oma, oma selle piirkonna noorsootöötaja poole, aga pigem nad vist ikkagi omaette.“* (MV a)

Huvijuhid jäävad pigem kõrvale ja täielikult kõrvale jäävad muude noorsootööd tegevate asutuste spetsialistid. Seega võib väita, et noorsootööle lähenetakse avatud noorsootöö keskselt. Kaasamaks ka ülejäänud noorsootöötajaid, on vajadus defineerida noorsootöö tervikuna, lahti lasta piirkonnakesksusest.

Teiseks eestvedamise rolliks võimaldamise etapis on sisemise toetuse otsimine ning muutuste meeskonna kokkupanemine. Organisatsiooni liikmete jaoks võib muutuste protsess tekitada vastakaid tundeid ja vastuolusi, mida võivad põhjustada mittesobivad plaanid, negatiivsed tagajärjed töötajate jaoks või põhjendamatus muutusteks. Muutustega toimetuleku võimaldamiseks on oluline otsida organisatsioonisisest tuge. (Fernandez jt 2006) Eestvedaja suhtleb Canero ja Green'i (2009) järgi sisemise toetuse otsimisel organisatsiooni osapooltega ja loob kontakti. Niiviisi hakkab eestvedaja enda ümber koguma inimesi, kellest moodustada n-ö "muutuste meeskonda". (Kordziejonek 2016, lk 19 järgi) Muutuste meeskonna loomine on oluline, sest aitab kaasa organisatsioonisisese toetuse kasvamisele muutuste planeerimisel. Meeskonna ülesandeks on suhelda inimestega, koguda informatsiooni, nõustada ja ettepanekuid teha. (Cunningham jt 2009)

Mulgi valla puhul on spetsialistidel selgusetu, kes haldusreformi muutuste protsessiga tegeleb ja enamusele tundub, et formaalset liidrit polegi.

"Abjas on Maie rohkem kes on Abjast, mul on jäänud mulje, et ta on nagu tegeleb rohkem, et ta teeb ettepanekuid kuidas võiks olla ja kui midagi on küsimusi, siis küsitakse tema käest. Mul on jäänud, selline- aga see on selline juhtund niimoodi, see ei ole kokku lepitud." (MV a)

Samas teab üks spetsialistidest, et tal on struktuuris juhtivspetsialisti roll, kes aruandeid või taotlusi nelja peale ühiselt teeb ja koordineerib. Ülejäänud otsustajate jaoks pole aga juhtivspetsialisti roll formaalselt teadvustatud ja neile tundubki, et liider on vaikivalt kujunenud. Juhtivspetsialist Mulgi vallas on võtnud omale mingil määral eestvedaja rolli, sest ka ülejäänud otsustajad määratlevad teda liidrina.

Viljandi vallas on välja kujunenud struktuur juhtkonna tasandil, kuid kes juhib muutuste protsessi, jääb selgusetuks. Samas on spetsialisti poolt kokku kutsutud võrgustik, mis on eelduseks muutuste meeskonna moodustamiseks, mis omakorda on aluseks

organisatsioonisisese toetuse kasvamisele. Mõlemas vallas on küll loodud võrgustikud, mida võib nimetada muutuste meeskonnaks, aga puudu on eestvedaja, kes kogu muutuste protsessi ka reaalselt veaks.

6.2 Muutumise faas

Selle etapi puhul on oluline, et muutust vajav osa liiguks edasi uuele tasandile, leidmaks organisatsioonis uus tasakaal. Otsitakse erinevaid lahendusi ja viise, kuidas muutustele läheneda ning meetmeid, mida kasutada. Selles faasis on palju seotust motiveerimise, julgustamise ning koostööga. Samuti ka võimaluste hindamise ning arvestamisega. (Kritsonis 2005) Sellisel moel tegutsemine aitab organisatsioonis olevate gruppide vahel leida sobivama viisi muutustega toimetulemiseks ning lahenduse, kuidas oleks võimalik muutusi kõige parem rakendada (Burnes 2004).

Analüüsides muutuste protsessi struktuuri muudatustest lähtuvalt, siis võib öelda, et antud etapini kummagi valla puhul jõutud pole. Juhtkonna tasandil on küll loodud struktuurid, kuid ühist ülesehitust, mis kõik allüksused (noorsootöö asutused ja spetsialistid) koondaks, veel loodud pole. Hetkeseisuga ei nähta selleks ka vajadust ja seetõttu struktuurimuudatustest lähtuvalt muutumise faasist rääkida ei saa.

Intervjueerija: *"Kas uues vallas on kuidagi noorsootöö struktuur ka muutunud või?"*

Respondent: *"Praegu ei ole"*

Intervjueerija: *"Aga näed sa selleks vajadust?"*

Respondent: *"Hetkel ei näe, et ma arvan, et kõik peab paika kuidagi loksuma, et siis võib olla on näha, kas on midagi vaja muuta või ei ole. Aga praegu on siuke, ütleme, et algstaadiumis ühinemine onju ja ütleme et neid kitsaskohti pole veel välja tulnud."*

Intervjueerija: *"Et siis käibki selline tunnetamine, kuidas see struktuur võiks toimima hakata?"*

Respondent: *"Noh ütleme, mina otseselt seda vajadust ei ole tundnud."* (MV d)

6.2.1 Muutuse protsessi rakendamise etapp

Muutust hakatakse ellu viima just rakendamise etapis. Siinkohal on oluline kasutada terviklikku lähenemist kogu organisatsioonile, et ühendada kõik osapooled muutuste protsessis. (Fernandez jt 2006) muutusi rakendama asudes on taaskord ohuks osapoolte vastuseis. Suurimaks probleemiks organisatsioonides, mis ühinevad ja ümberkujundamist nõuavad on asjaolu, et muutus eksisteerib ainult nende jaoks, kes sellega tegelevad ning on ähvardav neile, kelle jaoks seda tehakse (Gill 2003). Seetõttu peab muutuste protsessi rakendamine olema kohaldatav organisatsioonis (Belias jt 2014, lk 11). Vastuseisude

lahendamisel on oluline, et mõistetakse peamisi põhjuseid ja iga vastuseisu korral pole võimalik automaatselt protsessi muuta (Fernandez jt 2006).

Valdade ühinemine on noorsootöötajate seas tekitanud veidi vastakaid tundeid ja kohati tundub, et on teatav hirm. Igaüks püüabki just seetõttu olla kinni oma piirkonnas, sest tundub, et tuleb hakata omavahel võistleva, mitte üheskoos toimetama.

“.../ ”Kui mingi probleem on ja Rahnel on sellega seotud, et tema on selle ala 1 vastutaja, et ma leian, et see on tema, et muidugi kardame, et ta ei jääks Abja keskeks, et tahtest tahtmata on oma särk lähedal ja et ainult nende projektid läbi ei läheks, Abjakad said endale sellise vinge skatepargi, et te võite sinna ka tulla ja, et kui hakatakse selliseid vabandusi otsima, et see oht võib ka olla, et iga piirkonna juht on oma keskuses.” (MV e)

Viljandi valla puhul tundub ohukoht olevat asjaolu, et muutus eksisteerib vaid nende jaoks, kes sellega juhtival positsioonil tegelevad ja ülejäänud jäävad pigem eemale, mistõttu võib see tekitada vastuolu.

Respondent: *„Ta algab ikkagi ülevalt, et- et tööülesandeid on rohkem- tööpiirkond on laiem, asutusi on rohkem, et ta ikkagi algab ülevalt, sest noh, konkreetse asutuse juht, tema ikka tegeleb vaid oma asutusega, ega ta teistega ei tegele. Et jah, algus on ikka ülevalt. Et need tormid mis üleval toimuvad, need nagu, ütleme seal noortekeskuse tasemel ei puhu üldse mitte.“*

Intervjueerija: *„Kas tormid on selline kujundlik näide või on niimoodi, et“*

Respondent: *„Ja-ja kujundlik ja. Mõnikord tormab ka, aga pigem on ta kujundlik ja.“ (VV h)*

6.2.1.1 Eestvedamise roll muutuste protsessi rakendamise etapis

Ka rakendamise etapis on suurimaks väljakutseks vastuseis muutustele (Elving 2005). Drucker (1998), Gilley (2005) ja Howkins (2001) arvates on eestvedajal võime vähendada muutuste rakendamist mõjutavaid vastuolusi ja taksitusi, kuna tal on otsene mõju inimeste üle. (Kordziejonek 2016, lk 20 järgi) Mida madalam on vastupanu, seda enam organisatsiooni liikmed pingutavad eesmärgi suunas, kuid suur vastupanu takistab muutuste rakendamist. Seetõttu on eestvedaja rolliks antud etapis vähendada takistusi läbi kommunikatsiooni ja kaasamise. (Elving 2005) Organisatsiooni muutustega kaasas käivaid probleeme on võimalik lahendada Ford, J.D., D’Amelio ja Ford, L.W (2008) põhjal siis, kui osapooltega suheldakse. Eestvedaja roll on muutuste protsessi suhtes olla optimistlik, jäädes siiski ausaks, sest vastasel juhul moonutab see muutuste rakendamist ja olemust. (Kordziejonek 2016, lk 20 järgi)

Analüüsides respondentide vastuseid, siis tundub, et igapäevaste teemadega tegeledes kommunikatsioon toimib ja kokku on lepitud kindlad kanalid, mida info vahetamiseks kasutatakse. Otsustajad rakendavad kiireks infovahetuseks helistamise võimalust ja ametliku

kanalina ka meilivestlust. Mulgi valla noorsootöö valdkonna vastutajad tõid välja, et kommunikatsiooniprobleeme ei esine ja siamaani on info kenasti saajani jõudnud.

Viljandi valla puhul on juba tunnetatud mõningast infosulgu, kuid omavahel otsustajatel suhelda on kerge, sest asutakse ühes hoones, mis soosib silmast-silma suhtlust ja üksteise informeerimist. Ülejäänud noorsootöötajatele räägitakse oluline info üle siis, kui toimub igakuine kohtumine.

„Jah, ega see info teema on selline, vot see ongi üks korralik pudelikael tegelikult, et kogu aeg on selline tunne, et info ei liigu, midagi jääb nagu puudu ja meil on ka täpselt see, et infot tuleb nagu viiest kohast dubleerivalt ja siis on midagi, mis jääb nagu kuskile kinni. Et selline infoga on pigem selline kehvapoolsed lood, et minul on sellesmõttes vedanud, et minul on spetsialistid väga lähedal, et me suhtleme nagu silmast-silma hästi palju, aga infoteema on ikkagi praegu jah.“ (VV h)

„Ei minu, mina oskan küll infot kellele edastada, aga lihtsalt üks ma ka näen seda, et ma ei tea kas see on palga küsimus või mille küsimus see on, et osad noorsootöötajad on nagu motiveeritumad ja teised ei ole nii väga, et- et kas mu info mis ma edastan maandub viljakale pinnaseke või läheb otse junk'i põhimõtteliselt, et üks see meili teel suhtlemise miinus ongi see, et sa tegelikult ei tea kas see inimene üldsegi on süvenenud sellesse infosse mis sa edastad, sellepärast need koosolekud on nagu hea koht kui on nagu info, mille osas ma olen väga veendunud, et nad peavad teadma või on neile oluline see, siis on otsene suhtlus alati parem.“ (VV f)

Info peatumine või mittejõudmine oluliste osapoolteni tekitab inimestes vastuseisu muutustele ja praeguse analüüsi põhjal saab väita, et kommunikatsiooni koordineerimine ja veendumine, et info jõuaks oluliste osapoolteni, on muutumisprotsessis abistavaks faktoriks.

Tulemustest selgus, et on toimunud teataval määral kaasamist ja muutustega ühendamist. Mõlemad aspektid on olulised, kuna võimaldavad suurendada usaldust osapoolte vahel, kujundada väärtusi, julgustada ning võimaldada organisatsiooni arengut. Läbi kaasamise puutuvad inimesed üha enam kokku muutuste protsessiga ning seeläbi aktsepteerivad osapooled muutusi ja aitavad sellele kaasa, mis omakorda vähendab vastuseisu muutustele. (Gill 2003) Need tegevused loovad teatud seotuse ja omanikutunde, võimaldavad informatsiooni kiiret levikut ning julgutavad andma tagasisidet muutuste kohaldamiseks selle rakendamise käigus (Fernandez, Rainey 2006, lk 170).

Kuigi lõputöö analüüsi käigus selgus, et valdades puudub teadlik eestvedaja rollis olev spetsialist, siis võib öelda, et valdkonna vastutajad avatud noortekeskuste siseselt, on koostöö algusprotsessi kaasatud, mistõttu on loodud esmane faktor vastuseisu vähendamiseks. Kummaski vallas loodud võrgustiku igakuised kohtumised annavad

võimaluse olulise informatsiooni vahetamiseks ning on esmaseks keskkonnaks muutuste protsessi tagasisidestamisel. Ent see on vaid avatud noorsootöö keskne ja ei hõlma noorsootööd kogu oma variatiivsuses.

6.3 Kinnitamise faas

Viimane mudeli faas on kinnitamine ehk „külmutamine“. See faas leiab aset kui muutus organisatsioonis on rakendatud ning eesmärgiks on muutuse säilitamine ning püsimine. See faas on oluline muutuste jätkusuutlikkuse tagamisel, sest muidu võib tekkida olukord, kus muutus püsib väikest aega. Sellisel juhul liiguvad inimesed organisatsioonis tagasi algse olukorra juurde ning muutumise protsess on ebaõnnestunud. Selles faasis integreeritakse uued väärtused teiste ühiste traditsioonide ning normidega. (Kristonis 2005) Rakendamaks edukat muutust, on oluline gruppidevahelise koostöö tulemus, sest kui erinevate gruppide normid ja väärtused ei muutu, siis muutused indiviidi tasandil püsima ei jää (Burnes 2004, lk 313).

Kinnistamise faas jaguneb motiveerimise ja muutuste protsessi säilitamise etapiks, aga praegu struktuurimuutuste juhtimisega kinnitamise faasi pole jõutud ja seetõttu antud töö kontekstis tulemuslikkusest selles faasis rääkida ei saa. Mudeli viimasele ehk säilitamise etapile on Burke (2011)põhjal omane tagasivaade ja läbiviidud muutuste tuvastamine, ootamatute olukordade hindamine ja säilitamine selleks, et ei liigutaks tagasi vanade tavade juurde (Kordziejonek 2016, lk 22 järgi). Eestvedaja rolliks selles etapis peavad Cameron ja Green (2009) liikmete julgustamist analüüsima ja arusaama, kuhu on jõutud ning mida muutustega saavutatud. Tinglikult saan eraldi rääkida vaid motiveerimise etapist, sest see on seotud eelmiste etappidega.

Haldusreformi käigus liitunud vallad on tugeva identiteeditundega, väärtuste, traditsioonide ja normidega ning pigem ei soovita või nähta vajadust neist loobuda. Praegusel hetkel on mõlema valla otsustajad seisukohal, et võiks mingisugused ühised traditsioonid, kombed, tavad tekkida.

”Ei ole, traditsioone või mingeid sündmusi ei ole otseselt. Tegelikult me just ka arutasime, seda et, uuel vallal võiks ikka ühiseid traditsioone hakata looma, aga et lihtsalt ei ole veel jõutud sinnamaale. Aga muidugi kavas on, aga noh, eks see võtab ka ikka natuke jälle aega.” (MV b)

” Praegu ma ei ütleks, et on, praegu on ikkagi, et seda peaks samm haaval tegema ja ega see tohutu ühtlustamine, ega see peab ka toimuma mõistlikkuse piires, muidu võibki tulla selline kole pilt, et kõik on täpselt ühtemoodi, et me ei eristagi ära, kas keegi on.” (VV h)

Tinglikult ma eraldi saan rääkida motiveerimise etapist, sest see on seotud eelmiste etappidega.

6.3.1 Muutuste protsessi motiveerimise etapp

Muutus saab võimalikuks tänu inimestele ja seetõttu on oluline neid innustada, tähelepanu pöörata, millega ongi seotud motiveerimise etapp (Reardon jt 1998). Etapi mõte seisneb selles, et peale muutuste rakendamist püsiks motivatsioon muutustega jätkamisel. See on üks olulisemaid etappe, kuna selle ärajäämisel viiakse läbi küll muutus, ent puudub motivatsioon sellega jätkata. Sellisel juhul enamasti toimub muutuste hülgamine, mille tulemuseks on väärtuslike ressursside raiskamine. Kuigi motiveerimine on seotud enamasti eestvedamise rolliga, on tähtis, et motivatsioon säiliks kõikidel tasanditel. Hoidmaks avalikus sektoris muutust püsiva ja edukana, on oluline hoida juhtide pühendumist ja motivatsiooni. (Fernandez jt 2006)

Praegune liitumisprotsess tekitab veidi hirmu muutustega jätkamise osas. On küll loodud ühisvallad mõttega, et alates viie tuhande elanikuga omavalitsus suudab eesmärgipäraselt ja edukalt toimetada, kuid inimeste motivatsiooniga pole tegeldud. Selle tulemusena võivad just ühisvallaga kaasnevad ressursid kaotsi minna ja ühinemisprotsessi, valla koostoimetamise ja arendamise läbikukkunuks lugeda.

Kuna noorsootöö mõttes toimub muutus ikkagi järkjärgulise üleminekuna, siis suuri muudatusi pole veel rakendatud. Noorsootöö struktuurmuudatustest tingitud ei ole teadvustanud keskastme juhtidest allapool töötavad praktikud. Samas motiveerimise järgi nähakse siiski vajadust, kuid alamotiveeritust tingivad pigem teised tegurid.

“Et ma nüüd ei saa öelda, et oleks nüüd olnud mingi, nagu sellel ajal ma oleks näinud tohutut tõusu või langust, et need mure kohad on olnud stabiilselt sarnased- nad tunnevad, et nad on üle koormatud ja alatasustatud.” (VV f)

Intervjuude käigus selgus, et noorsootöötajad ei näe endal rolli uue valla noorsootöö korraldamise osas ning seetõttu vajatakse kedagi, kes tegeleks motivatsiooniküsimustega, selgitaks, teeks arusaadavaks ja vastuvõetavaks muutuste protsessi.

Intervjueerija: *“Aga kuidas sulle tundub, kui paljud neist üldse näevad vastutust endal selles osas et uue valla noorsootöö saada ühtseks või kuidagi”*

Respondent: *“Ma arvan, et null.”*

Intervjueerija: *„Et ikkagi oma piirkonna põhine ja“*

Respondent: *”Ainult iseenda.” (VV f)*

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö **uurimisprobleemiks** oli, kuidas juhitakse noorsootöö struktuuri muudatusi haldusreformi järgses kohalikus omavalitsuses mudelist lähtudes? Sellest lähtuvalt oli lõputöö **eesmärgiks** selgitada välja noorsootöö struktuuri muudatuste juhtimise protsess haldusreformi järgses Viljandi ja Mulgi vallas, tuginedes „Eestvedamise roll muutuste juhtimisel“ mudelile.

Eesmärgi saavutamiseks leidsin vastused järgmistele **uurimisküsimustele**:

- Missugust rolli näevad otsustajad endal noorsootöö struktuurimuudatuste juhtimisel?
- Missugust rolli näevad otsustajad endal uue valla noorsootöö korraldamisel/koordineerimisel?
- Missuguses „eestvedamise roll muutuste juhtimisel“ mudeli muutuste juhtimise etapis ollakse?

Intervjuude käigus kogutud empiirilistest andmetest selgus, et haldusreformi ajal liitunud Viljandi ja Mulgi vallas ei ole teadlikult juhitud noorsootöö kui terviku struktuurimuudatusi. On loodud struktuurid juhtkonna tasandil, kuid needki pole selgelt ja üheselt kõigi noorsootöö spetsialistide poolt teadvustatud ja antud hetkel eksisteerib segadus, kelle poole erinevate küsimuste lahendamisel pöörduda.

Analüüsi käigus selgus tõsiasi, et mõlemas vallas eksisteerivad tegelikult formaalsed liidrid ja juhid, kuid eestvedaja rolli nad ei täida. Domineerib seisukoht jätkata nii nagu varem – säilitada piirkonnapõhisus, et paikkondade eripärad ära ei kaoks ja arvatakse, et struktuurimuutus loksib ise paika. Kummaski vallas pole praeguseks hetkeks tegeletud sellega, et luua noorsootöö asutuste põhine struktuur, millesse oleks kaasatud lisaks noortekeskustele ka huvikoolid, koolinoorsootöö, info- ja tugiteenuseid pakkuvad asutused, erisugused noorsootöö teenuseid pakkuvad MTÜ-d jne. Seetõttu räägivad praegusel hetkel noorsootöö valdkonna spetsialistid struktuurist kui juhtide alluvussuhte määratlemisest ja noorsootööst noortekeskuste põhiselt.

Noorsootöö struktuurimuudatuste vajaduse järgi jagunesid arvamused kaheks – üheltpoolt ei teadvustatud seda vajadust üldse ning need kes nägid vajadust adusid, ei toonud mingit konkreetset visiooni välja tuua ei osatud ning ennast muudatuste eestvedajana ei määratletud. Seega on nii Mulgi kui ka Viljandi vallas pooleli „sulatamise faas“ ehk keegi ei võta enda kanda vastutavat rolli, ei nähta vajadust vanast olukorrast lahtilaskmisel ja

püütakse vaikselt kulgeda, olles äraootaval seisukohal, mis ajaga toimuma hakkab. Muutuse eelduseks on lahtilaskmine organisatsiooni varasemast olukorrast, kuid praegusel hetkel kummaski vallas seda aspekti oluliseks ei teadvustada ega peeta seetõttu ka oluliseks.

Seega selgus uurimuse käigus, et haldusreformi käigus loodud valdades kulgeb struktuurimuudatuste juhtimine omasoodu, sest hetkel valla tasandil otsustajad ühise struktuuri loomiseks vajadust ei näe. Valdades toimitakse endiselt vanaviisi ja usutakse, et muutused tulevad tasapisi ja otseselt kedagi neid suunama või juhtima pole vaja.

KASUTATUD ALLIKAD

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., Shafiq, H.** 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, Vol. 33, Issue 8, pp. 764 – 782,
https://www.researchgate.net/profile/Steven_Appelbaum/publication/242339672_Back_to_the_future_Revisiting_Kotter%27s_1996_change_model/links/0f31752f14502e718d000000/Back-to-the-future-Revisiting-Kotters-1996-change-model.pdf, (07.05.2018).
- Araste, L.** 2014. Eesti Noorsootöö struktuur. [Käsitirjaline loengukonspekt]. Tartu Ülikooli Viljandi Kultuuriakadeemia. (01.05.2018).
- Armenakis, A.A. Bedeian, A.G.** 1999. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 293–315.
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639902500303>, (02.05.2018).
- Avaliku teenistuse seadus.** 2012. RT I, 06.07.2012, 1. RT I, 28.12.2017, 48.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/126032013005?leiaKehtiv>, (22.05.2018).
- Bamford, D.R., Forrester, P.** 2003. Managing Planned and Emergent Change within an Operations Management Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 No.5, pp. 546-564,
https://www.researchgate.net/publication/235290754_Managing_planned_and_emergent_change_within_an_operations_management_environment, (10.05.2018).
- Belias, D. Koustelios, A.** 2014. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal*, Vol. 10, No.7, pp. 451-470.
<http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/2996/2822>, (02.05.2018).
- Brisson-Banks, C. V.** 2009. Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, Vol. 31, No. 4/5, pp. 241-252,
http://hawbw202.pbworks.com/f/Managing_change.pdf, (07.05.2018).
- Burnes, B.** 2004. „Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?” *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 309-325,
<http://mbagroup1.tripod.com/back%20to%20the%20future.pdf>, (10.05.2018).
- By, R.T.** 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management* Vol. 5, No. 4, pp. 369-380,

https://www.academia.edu/187718/Organisational_Change_Management_A_Critical_review, (02.05.2018).

Bowyer, J. Murphy, A. Bortini, P., Garcia, R. G. 2000. T-Kit. Käsiraamat. Organisatsiooni juhtimine. Euroopa Nõukogu kirjastus.

Charmaz, K. 2006. Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis. SAGE.

Cunningham, J. B., Kempling, J. S. 2009. Implementing change in public sector organizations. Management Decision, Vol. 47 No. 2, pp. 330-344, <http://www.nhsemployers.org/~media/Employers/Documents/Campaigns/Do%20OD/Implementing%20change%20in%20public%20sector%20organisations.pdf>, (07.05.2018).

Eesti Noorsoo Instituut, Reitav, U. Krussell, S. 2008. Noorsootöö rahastamine kohalikes omavalitsustes. Uuringu aruanne. Tallinn. <http://www.enl.ee/UserFiles/kasulikku/uuringud/KOVrahastusuuring.pdf>, (01.05.2018).

Eesti Noorsootöö Strateegia 2006-2013. https://www.hm.ee/sites/default/files/noorsootoo_strateegia_0.pdf, (1.05.2017).

Elving, W. 2005. The role of communication in organisational change. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10 No. 2, pp. 129-138, https://www.researchgate.net/publication/241985664_The_role_of_communication_in_organizational_change, (16.05.2018).

Enn, Ü. 2013. Noorsootöötaja pädevusspekter: Mõttekohti seoses noorsootöötaja laiemal rolliga. Rmt: Noorsootöö õpik. SA Archomedes Euroopa Noored Eesti büroo, lk 29.

ENTK. Huvihariduse ja –tegevuse täiendav toetus. <https://www.entk.ee/huvihariduse-ja-tegevuse-taiendav-toetus-0>, (01.04.2018).

Fernandez, S., Rainey S.H. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review, Vol. 66 Issue 2, pp. 168-176, <https://www.portlandoregon.gov/oni/article/391540>, (16.05.2018).

Gill, R. 2003. Change Management – or Change Leadership. Journal of Change Management, Vol. 3, No. 4, pp. 307-318, <http://two.nitbj.com.cn/nit/content/references/Gill.pdf>, (13.05.2018).

- Haldusreformi seadus.** 2016. RT I, 21.06.2016, 1. RT I, 21.12.2016, 34.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/121062016001?leiaKehtiv>, (02.05.2018).
- Haridusministeerium.** 2001. Eesti Noorsootöö Kontseptsioon. Tallinn.
<https://www.entk.ee/dokumendid>, (01.05.2018).
- Haridus- ja teadusministeerium.** 2017. Noortevaldkond.
<https://www.hm.ee/et/tegevused/noortevaldkond>, (30.04.2018).
- Kiisla, A.** 2012. Haldusjuhtimine. Veebikursuse materjal. Tartu Ülikool Narva Kolledž.
<http://dSPACE.ut.ee/bitstream/handle/10062/28637/haldusjuhtimine.pdf>, (10.05.2018).
- Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus.** RT I 1993, 37, 558. RT I, 04.07.2017, 2.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/126032013006?leiaKehtiv>, (01.05.2018).
- Kordziejonek, H.M.** 2016. Eestvedamise roll avaliku sektori organisatsiooni muutuste protsessis- Politsei- ja piirivalveameti liitumisprotsessi näitel. [Magistritöö]. Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn. <https://digi.lib.ttu.ee/i/?5501>, (02.05.2018).
- Kritsonis, A.** 2005. Comparison of Change Theories. International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Volume 8, nr 1 2004-2005,
<http://qiroadmap.org/download/Phase%201%20Resources/Kritsonis,%20Alicia%20Comparison%20of%20Change%20Theories.pdf>, (16.05.2018).
- Lagerspetz, M.** 2017. Ühiskonna uurimise meetodid: Sissejuhatus ja väljajuhatus. Tallinn: TLÜ Kirjastus.
- Leimann, J. Skärvad, P-H. Teder, J.** 2003. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Liu, Y.** (2009). Analysis and Evaluation of Organizational: Change Approaches. International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 12, pp. 234-238,
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.665.2426&rep=rep1&type=pdf>, (07.05.2018).
- NetEkspert. s.a.** Äriühingu või omavalitsuse ratsionaalne ülesehitus- edu vundament.
<http://www.netekspert.com/ne/struktuur.aspx>, (12.05.2018).
- Noorsootöö seadus.** RT I 2010, 44, 262. RT I, 03.05.2017, 2.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/103052017007?leiaKehtiv>, (01.05.2018).

Noorsootöö seaduse, erakooliseaduse ja huvikooli seaduse muutmise seadus. RT I, 03.05.2017, 2. <https://www.riigiteataja.ee/akt/103052017002>, (01.04.2018).

Noortevaldkonna arengukava 2014-2020.

https://www.hm.ee/sites/default/files/noortevaldkonna_arengukava_2014-2020.pdf, (01.05.2018).

Parv, A. 2018. Kohaliku omavalitsuse noorsootöö strateegiline planeerimine Brysoni 10-astmelise strateegilise planeerimise etappide kontekstis. [Seminaritöö]. Viljandi.

Pohankova, A. 2010. Motivation and Decision-Making Process in Managing Change within Organization. Human Resources Management & Ergonomics, Vol. 4, No. 2, pp. 1-9, https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2010/2010_2_10.pdf, (16.05.2018).

Rahandusministeerium. 2006. Strateegilise planeerimise käsiraamat. Tallinn. <http://www.enl.ee/UserFiles/ENL%20Strateegiakool/rahandusminplaneerimine.pdf>, (09.05.2018)

Reardon, K. K., Reardon, K. J., Rowe, A. J. 1998. Leadership Styles for the Five Stages of Radical Change. Acquisition Review Quarterly, Vol. 5, No. 2, pp. 129-146, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dau/reardon.pdf>, (12.05.2018).

Shah, T.A., Nisar, M., Rehnam, K-ur., Rehman, I-ur. 2011. Influence of transformational leadership on employees outcomes: Mediating role of empowerment. African Journal of Business Management Vol. 5, No. 21, pp. 8558-8566, <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/7A5388419147>, (16.05.2018).

Schlummer, E. Eesti noorsootöö saab juurde 6 miljonit eurot. <https://www.entk.ee/eesti-noorsootoeoe-saab-juurde-6-miljonit-eurot>, (01.04.2018).

Schlummer, E. 2013. Noorsootöö tegevussuunad: Sissejuhatus. Rmt: Noorsootöö õpik. SA Archimedes Euroopa Noored Eesti büroo.

Talur, P. 2010. Kvaliteedihindamine noorsootöös noortekeskuste näitel. Tartu Ülikool. [Magistritöö]. Tartu. http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/14965/talur_piret.pdf, (01.05.2018).

Taru, M. Pilve, E. Kaasik, P. 2013. Noorsootöö kujunemine. Rmt: Noorsootöö õpik. SA Archimedes Euroopa Noored Eesti büroo.

Türk, K. 2001. Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda.

Vadi, M. 2004. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Van der Voet, J. (2013) „The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure” European Management Journal, Vol. 32, No. 3, pp. 1-10, http://www.esade.edu/public/modules/news/files/van_der_voet_2013_emj.pdf, (07.05.2018).

Õunapuu, L. 2014. Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. [E-õpik]. Tartu: Tartu Ülikool. <http://hdl.handle.net/10062/36419>, (13.05.2018).

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kavand

Sulatamise faas:

Iga suurema muutuse korral organisatsioonis alustatakse traditsiooniliselt hetkeolukorra nõ „lahti sulatamisest”, kus loobutakse organisatsioonis valitsevast olukorrast, varasematest väärtustest ja normidest. Selle eesmärgiks on vastuseisu vähendamine ja vastuvõtlikkuse suurendamine muutustele.

Planeerimise etapp – eestvedaja rolliks on muutuse vajaduse kindlakstegemine, visiooni ja väärtuste loomine

1. Mis on Sinu ametikohast tulenevad tööülesanded, millega Sa tegeled igapäevaselt?
2. Kas ja mismoodi muutusid Sinu tööülesanded seoses haldusreformi ja valdade ühinemisega?
3. Millal selgus/olite kindlad selles, millised vallad haldusreformi käigus omavahel liituvad? Kas protsess kulges teie jaoks valutult/loogiliselt? (Kas oli ka vastuseisu, mis põhjustel? Kuidas neid lahendasite?)
4. Haldusreform oli Vabariigi Valitsuse tegevusprogrammis üheks eesmärgiks. Kuidas ja kes informeeris ja selgitas muutuste läbiviimise protsessi noorsootöötajatele teie vallas? (Kes Sinu arvates oleks pidanud sellega tegelema?)
5. Kas teie valla noorsootöös midagi varasemega võrreldes ka muutus? Uued väärtused, normid millest lähtuvalt tööd organiseerite? Struktuur?
6. Kes peaks tegelema noorsootöö arengukava (visiooni, eesmärgi, põhiväärtuste) koostamise ja formuleerimisega? (Võrgustiku kokkukutsumise ja koordineerimisega? Kes praegu sellega tegeleb?)

Muutuse võimaldamise etapp - eestvedaja rolliks on võimustamine ja muutuste meeskonna loomine.

Muutuste võimaldamise etapis käib eestvedamise rolliga kaasas mõiste võimustamine (*empowerment*), kus organisatsioonisiselt antakse osapooltele võimalus pakkuda välja ideid muutuse kohta ning seeläbi osaleda protsessis. Eesmärgiks on kaasa aidata organisatsiooni arengul ning suurendada organisatsiooni liikmete pühendumust.

1. Millal/kuidas/kelle initsiatiivil alustasite koostööd teiste valdade noorsootöö valdkonnas tegutsejatega? Mis eesmärgil või miks?
2. Mismoodi otsustasite/kujunes välja, kes noorsootöö valdkonnas tegutsema/vastutama jäävad?
3. Kes ja mismoodi on kaasatud noorsootöö valdkonna (struktuur) muutuste juhtimise protsessi? Kes on kaasajaks/eestvedajaks?
4. Millest lähtuti „muutuste meeskonna“ loomisel, inimeste kaasamisel? Milline on sinu roll (vastutus) selles?
5. Kelle poole pöördud Sina kui midagi formaalset/spetsiifilist on vaja?
6. Kui noorsootöötajatel on koosolek, võrgustiku kohtumine vms, kes seal siis osalevad? Kes kokku kutsub?

Muutuste faas:

Muutmise faasis toimub muutuse reaalne rakendamine. Siinkohal on oluline, et muutus oleks kohaldatav vastavalt organisatsiooni vajadustele. Samuti on antud faasis oht muutuse vastuseisule.

1. Kas/kes Sinu meelest avaldas kõige suuremat vastupanu noorsootöö struktuuri muutmisele? Milline oli Sinu panus selle vähendamisele? Kes sellega kõige enam tegeles, kuidas tegeles?
2. Kas muutuste juhtimise faasi(struktuuri muutumist pean silmas) on/olid kaasatud kõik olulised inimesed? Kes sellega tegeleb/s?
3. Kas muutusi on juhitud/juhitakse ka noorsootöö struktuurist lähtuvalt?
4. Või pigem pole hetkel tegeletud noorsootöö struktuuri muutustega?
5. Mismoodi muutuste juhtimine/juhtimatus mõjutab Sinu hinnangul noorsootöö kvaliteeti/korraldamist uues omavalitsusüksuses.

Muutuse protsessi rakendamise etapp – eestvedamise rolliks on kommunikatsioon ja kaasamine

1. Organisatsiooni muutumisel on väga oluline roll kommunikatsioonil ja informatsiooni liikumisel. Kas(kelle poolt) võeti kasutusele täiendavaid kommunikatsiooni meetmeid oma valdkonna üleselt, et osapooled oleksid kõigest informeeritud ning ei tekiks arusaamatusi? Kui jah, siis milliseid? Kui ei, siis mis võisid põhjused olla?

2. Teaduskirjandus toob välja, mida rohkem on organisatsiooni liikmeid kaasatud muutuste protsessi, seda vähem esineb vastuolusid muutustele. Kas ja kelle poolt on kaasatud ühinenud valdade noorsootöötjad muutuste protsessi? Kes selle protsessiga tegeleb/selle eest vastutama peaks Sinu hinnangul?

Kinnitamise faas:

Kinnistamise faasis toimub nõ „muutuse külmutamine”, kus kinnistatakse läbiviidud muutused, et tagada selle jätkusuutlikkust. Oluliseks osaks on uute väärtuste ja normide ühendamine teiste traditsioonide ning tavadega.

1. (Kui eelnevalt selgub, et on tegeletud valdkonna arenguga uues vallas, on sõnastatud ühised väärtused, eesmärgid, visioon, siis küsin sellest lähtuvalt). Kuidas olete suutnud ühendada uued väärtused eelmiste valdade traditsioonide ning tavadega?

Muutuse protsessi motiveerimise etapp – eestvedaja rolliks on motiveerida organisatsiooni osapooli muutustega jätkama, kui tekivad muutuse esimesed ilmingud

1. Muutumisprotsessis on oluline, et ei kaoks ära motivatsioon muutustega lõpuni minna. Kas uue valla noorsootöö valdkonnas tegutsejad on motiveeritud tegelema muutuste (noorsootöö struktuur) protsessiga? Kui paljud on huvitatud valdkonna arengule kaasa aitamisest? Kuidas nad seda praegusel hetkel teha saavad/teevad?
2. Kas inimeste motivatsioon on olnud ühtlane liitumise teadasaamisest kuni praeguse hetkeni? On nad aktiivsed kaasarääkijad? Vastutuse võtjad?

Muutuste protsessi säilitamise etapp – eestvedaja rolliks on ühendada muutuse kõik osad

1. Eestvedaja rolliks on antud etapis analüüsida läbiviidud muutust ja tuvastada selle edu- ja ebaedu faktorid. Millised muutused on liitumisprotsessiga kaasnenud? Kas need muutused on püsivad? (struktuurist lähtuvad muutused)
2. Kas muutuste osas on tekkinud ka tagasiminekuid?

SUMMARY

Innovation management of youth work structure after municipality reform.

The research problem of this paper was: how is the structure of youth work guided in the borough united by the administration reform based on model? The purpose of this research is: to find out development of the process of youth work structure direct after administration reform in Viljandi and Mulgi municipality, based on “Role of the leadership in development guidance” model.

In order to achieve this purpose I have answered the following research questions:

- What role do the decision makers see in themselves in managing structural changes in youth work?
- - What role do the specialists/decision makers see in themselves in organizing /coordinating youth work in the new municipality?
- In what stage of the model “leadership role in managing change” they are?

Based on empirical data, which was collected during the interviews, turns out that in municipalities, Viljandi and Mulgi, united by the administration reform, the specialists are not aware of the changes in youth work as the whole structure. They have created structures at management level, which they still do not have a clear and common understanding of as youth work specialists and right now there is confusion about who do they need to contact in case of solving different questions.

The analysis showed that in both areas/boroughs official leaders and managers do exist, but they don't play a leading role. The dominant opinion is, to maintain the same position as previously - to preserve the regional basis so that the particularities of the localities will not disappear, and it is believed that the structural change will go in place naturally. In both areas, they have not dealt with creating the structure based on the youth work agencies, which would include, in addition to youth centers, different support services, NGOs etc providing youth work services. Therefore specialists in the youth work field speak about the structure as a managerial subordination, and about youth work as work done in youth centers.

According to the need for structural changes in youth work, opinions divided in two - one side wasn't aware of the need, and the others who saw the need didn't bring any specific vision out of it and did not define themselves as the leader of the changes.

Thus, in Mulgi and Viljandi municipality they are still in "thawing phase", which means that nobody is taking the role of responsibility, they do not see the need to let go of the old situation and they try to just go with waiting position to see what comes next. Assumption of the change is to let go of the organizations previous situation, but right now none of the municipalities are not taking it as an important aspect.

The study revealed that in the municipalities created in the process of administrative reform, leading the structural changes are different, as currently the municipality's decision makers do not see the need for a common structure. They believe that the changes will find its' place on their own and naturally, no need for leading or directing them.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks
tegemiseks**

Mina, Airi Parv (sünnikuupäev: 03.05.1993)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Noorsootöö struktuuri muudatuste juhtimine haldusreformi järgses kohalikus omavalitsuses“, mille juhendaja on **Lii Araste**

1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Viljandis, 23.05.2018